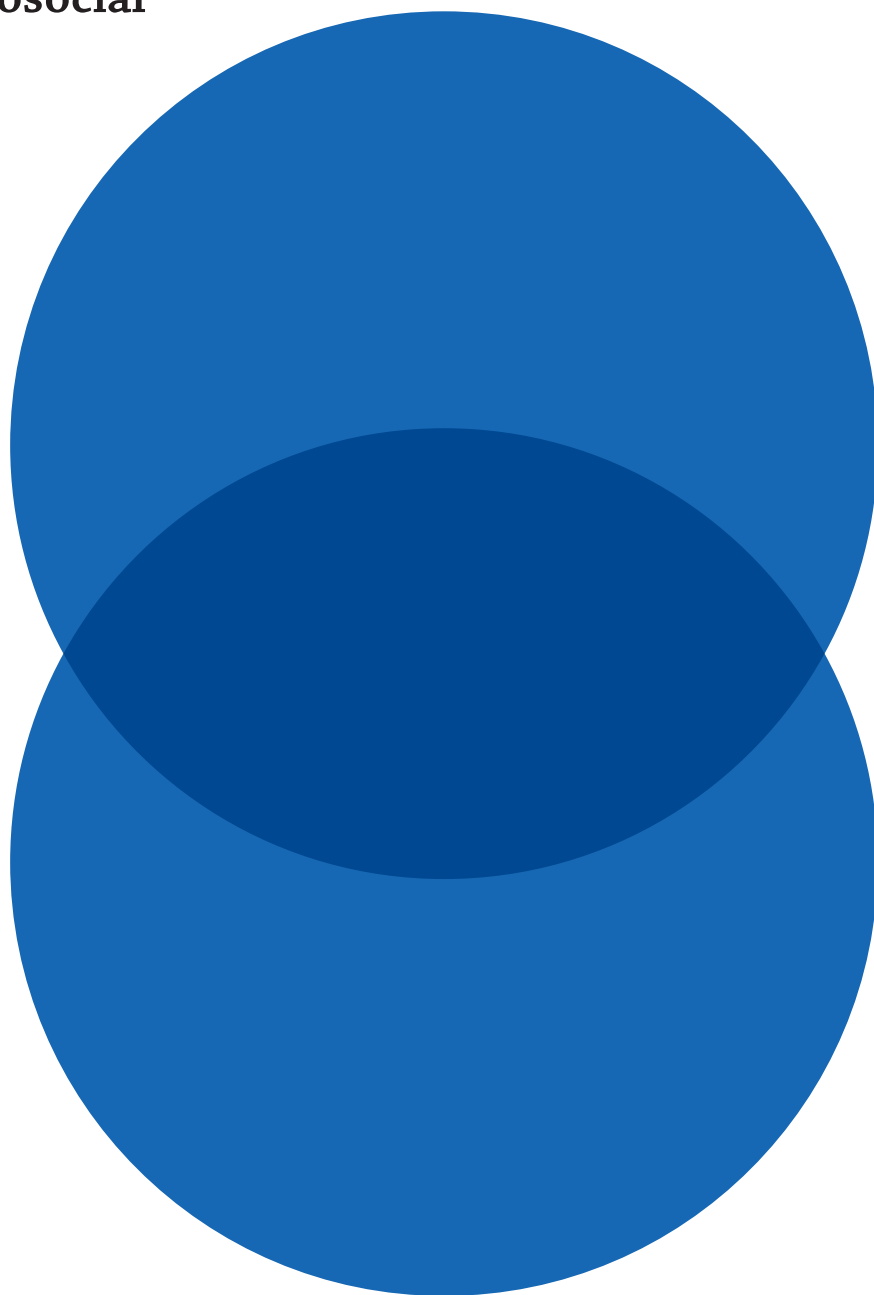


Modelo Integrado para la Supervisión

Para Salud Mental y
Apoyo Psicosocial

Manual



Este manual se elaboró con financiación de USAID y gracias a la colaboración entre el Centro del Movimiento de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja para la Salud Mental y el Apoyo Psicosocial (SMAPS) y el Trinity College de Dublin

Modelo Integrado para la Supervisión

Para Salud Mental y
Apoyo Psicosocial



Manual del Modelo Integrado para la Supervisión

Esta publicación es posible gracias al apoyo del Pueblo Estadounidense a través de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID). La revisión lingüística y el diseño gráfico han sido posibles gracias al Centro del Movimiento de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja para la Salud Mental y el Apoyo Psicosocial.

Autoras: Kelly McBride et Áine Travers
Técnica de supervisión: Cátia Peres de Matos
Editora en jefe: Cátia Peres de Matos
Coordinación general: Frida Maria Winther Henriksen
Traducción: Andrés Tarte
Revisión lingüística: Laura Ximena Piraban
Diseño gráfico: Ali Yousef

Este manual ha sido elaborado por el Centro del Movimiento de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja para la Salud Mental y el Apoyo Psicosocial (SMAPS) y el Trinity College de Dublín.

Red Cross Red Crescent Movement MHPSS Hub
Hejrevej 30 st. | 2400 Copenhagen NV | Denmark
E-mail : mhpsshub@rodekors.dk
Site internet : www.mhpsshub.org
El Centro tiene su sede en la Cruz Roja Danesa.

Trinity Centre for Global Health
Trinity College Dublin
7-9 Leinster Street South, Dublin 2, Ireland
Site internet : www.tcd.ie/medicine/global-health

Diseño y diagramación: Studio 072, Copenhagen

Créditos de las imágenes

Página 13: Fotografía por Emiliano Albensi, Cruz Roja Italiana
Página 75: Fotografía por Kate Hliznitsova
Página 110: Fotografía por Kevin Turcios
Página 126: Fotografía por Yogendra Aingh
Página 197: Fotografía por Rendy Novantino



Coláiste na Tríonóide, Baile Átha Cliath
Trinity College Dublin
Ollscoil Átha Cliath | The University of Dublin



Agradecimientos

Este proyecto no hubiese sido posible sin la participación de muchas personas y organizaciones comprometidas con la excelencia en la implementación de intervenciones de protección y SMAPS en entornos de emergencia alrededor del mundo. El equipo del proyecto está en deuda con los miembros del grupo asesor que guiaron el avance desde su inicio.

Estamos muy agradecidos con los cientos de voluntarios, personal, y otros trabajadores de SMAPS y protección que generosamente aportaron su tiempo para brindarnos ideas y conocimientos invaluable durante las diversas fases de nuestra consulta, algunos de ellos a lo largo de distintas fases. Extendemos un agradecimiento especial a quienes participaron en las pruebas piloto del MIS: Cuerpo Médico Internacional (IMC) de Jordania, Save the Children Afganistán, Sociedad de la Cruz Roja de Ucrania, UNICEF Nigeria, Sociedad de la Media Luna Roja de Bangladesh y el Centro para Víctimas de la Tortura en Etiopía. Su pasión, conocimientos y reflexiones han sido invaluable. También queremos agradecer a los diseñadores de Studio 072. Su paciencia, creatividad y experiencia han ayudado a darle vida al MIS. Queremos expresar nuestro sincero agradecimiento a los miembros del Comité de Adaptación Lingüística y Cultural por su compromiso y su contribución al intercambio de conocimientos y experiencias, que han hecho posible la traducción y adaptación del modelo integrado de supervisión (IMS) al contexto local: María Eugenia Buceta (Cruz Roja Argentina), Erika Calvo (Christian

Blind Mission), Nelson Sanz-Cadena (Cruz Roja Canadiense), Natalia Argyrou (Organización Panamericana de la Salud), Glaucia Pereda (Hebrew Immigrant Aid Society), Alexandra Marcano (Organización Internacional de Migración), Giovanni Sala (Organización Mundial de la Salud), Clara Astorga, Juan Carlos Arteaga y Keven Bermudez (consultoras independientes SMAPS) desde su lanzamiento.

Por último, el equipo del proyecto agradece sinceramente a sus donantes, en particular a la Oficina de Asistencia Humanitaria de la USAID, por su apoyo.

En esta publicación, se utiliza el género masculino como género neutro con el fin de facilitar la fluidez de la lectura. Este uso no tiene ninguna intención discriminatoria y no cuestiona en modo alguno nuestro compromiso con la igualdad y el respeto de todos los géneros. Reconocemos y valoramos la diversidad de identidades de género, e invitamos a todas las lectoras y lectores a sentirse plenamente incluidos en nuestro discurso.

Introducción

Términos comunes	6
Cómo utilizar este Manual	9
Introducción	10
Declaración de la visión	12
Desarrollo del MIS	14
Una hoja de ruta para una supervisión eficaz	16

01

Nociones básicas

1	Nociones básicas	18
1.1	Definición de supervisión.	22
1.1.1	La supervisión es.	26
1.1.2	La supervisión no es	28
1.2	La importancia de la supervisión para la SMAPS	30
1.3	Supervisión para todos	33
1.4	El Modelo de aprendizaje basado en la práctica.	36
1.5	Ampliando las estructuras de supervisión dentro de su organización	38
1.6	Diferentes tipos de supervisión	40
1.6.1	Supervisión individual	40
1.6.2	Supervisión grupal.	44
1.6.3	Supervisión entre pares.	50

02

Preparándose para la supervisión

2	Preparándose para la supervisión	82
2.1	Seleccionar a los supervisores y evaluar sus competencias	86
2.2	Capacitar a los supervisores	92
2.3	Roles y relaciones duales	95
2.4	Avanzando hacia las mejores prácticas	97
2.5	Monitoreo y evaluación	98

1.6.4	Supervisión en vivo	52
1.7	Decidir cómo se realizará la supervisión	58
1.7.1	Supervisión de forma presencial	59
1.7.2	Supervisión de forma remota	59
1.7.3	Definir el formato adecuado	64
1.8	La periodicidad de las sesiones de supervisión	67
1.9	El acuerdo de supervisión	69
1.10	Trabajando con intérpretes	70
1.11	Supervisión: una responsabilidad compartida.	76

03

Preparándose para ser supervisor

3	Preparándose para ser supervisor	102
3.1	La ruta de la supervisión	106
3.2	El autocuidado y el bienestar del supervisor como base de una buena supervisión.	111
3.3	La alianza en la relación de supervisión	113
3.4	Definir las expectativas	114
3.4.1	Establecer límites	115
3.4.2	Confidencialidad	122
3.5	Demostrar empatía, paciencia y no juzgar.	125
3.6	Manejo de la angustia emocional y el riesgo dentro de la supervisión	130
3.7	Reflexionar sobre las dinámicas de poder	143
3.8	Brindar retroalimentación.	146
3.9	Coaching efectivo	151
3.10	Facilitación eficaz	156
3.11	Legalidad y ética	167
3.12	La sesión de supervisión	168

04

Preparándose para ser supervisado

4	Preparándose para ser supervisado	184
4.1	Qué esperar de la supervisión.	188
4.2	Responsabilidad compartida, beneficio mutuo	189
4.3	Cómo aprovechar la supervisión	190
4.4	Cómo ser reflexivo.	198
4.5	Cómo aprovechar la retroalimentación.	200
4.6	Cómo presentar un caso de forma eficaz.	203

Apéndices

Apéndices y referencias	212
Apéndice A: Modelo de acuerdo de supervisión	214
Apéndice B: Modelo de formulario de observación para la supervisión en vivo	216
Apéndice C: Modelo de formulario de presentación de revisión de actividades	218
Apéndice D: La Escala de Autoeficacia Ocupacional – versión corta (25)	220
Apéndice E: Recursos adicionales	221
Referencias	223

Términos comunes

Acuerdo de supervisión	Un documento, creado y acordado por el supervisor, la(s) persona(s) supervisada(s) y la organización antes de que comience la supervisión, que establece los términos y condiciones específicos de supervisión en su contexto.
Alianza en la relación de supervisión	La relación y la dinámica entre un supervisor y una persona supervisada; idealmente, un vínculo basado en la confianza mutua.
Alianza terapéutica	La relación y la dinámica entre un trabajador de SMAPS y un usuario del servicio; idealmente, un vínculo basado en la confianza mutua.
Competencia	Las habilidades y conocimientos observables que los trabajadores de SMAPS aplican en su trabajo.
Desgaste	Según la Clasificación Internacional de Enfermedades (11ª edición), el desgaste es un síndrome que resulta de un estrés laboral crónico que no ha sido manejado con éxito. Se caracteriza por tener tres dimensiones: • sensación de extenuación o agotamiento de energía • mayor distancia mental de nuestro trabajo, o sentimientos de negatividad o cinismo relacionados con nuestro trabajo • una sensación de ineficacia y falta de logros. El desgaste se refiere específicamente a fenómenos en el contexto ocupacional y no debe aplicarse para describir experiencias en otras áreas de la vida.
Estrés traumático secundario/ traumatización secundaria	El estrés traumático secundario es una reacción aguda psicológica y emocional negativa que se produce al escuchar sobre un trauma experimentado por otra persona, con síntomas similares a aquellos del trastorno de estrés postraumático.
Fatiga por compasión	Un estado de agotamiento físico y emocional que resulta de sentirse abrumado por desempeñar roles de cuidado personal y/o profesional. Lleva a la fatiga y a la disminución de la capacidad para empatizar con los demás.

Fidelidad de la intervención	La medida en que una intervención o actividad se realiza en la forma en que fue diseñada. Garantizar esto requiere que la supervisión aplique estrategias para monitorear y evaluar la confiabilidad y validez de las actividades que las personas supervisadas están llevando a cabo.
Intervención psicológica	Apoyo brindado con el objetivo de aliviar la angustia mental, mejorar el bienestar mental, y promover la resiliencia.
Límites	Los límites físicos, mentales y emocionales que las personas ponen entre ellas y los demás para proteger su integridad y bienestar.
Metacompetencia	Tener conciencia de las lagunas en nuestro propio conocimiento profesional, y comprender cómo desarrollar las competencias requeridas.
Países de Ingresos Medios y Bajos (PIMB)	Clasificación del Banco Mundial para los países según su nivel de ingreso. Los PIMB son aquellos países en los que el ingreso nacional bruto (INB) per cápita es inferior a USD 4 045 al año.
Protección	Abarca todas las actividades dirigidas a garantizar el respeto de los derechos de las personas de conformidad con los derechos humanos, el derecho internacional humanitario, y el derecho de los refugiados. Incluye actividades tales como proteger a las personas de la violencia y el abuso y garantizar la satisfacción de sus necesidades básicas.
Protección infantil	La protección de niños y niñas contra toda forma de violencia, abandono y explotación.
Proveedor no especializado	Una persona que desempeña funciones relacionadas con SMAPS, que ha recibido cierta capacitación (sobre una intervención o conjunto de habilidades específicas), pero no capacitación formal profesional o especializada en salud mental.

Relaciones duales	También conocidas como “relaciones múltiples”, se refieren a situaciones en las que una relación entre personas puede resultar en un conflicto de intereses. Por ejemplo, cuando el usuario de un servicio y el proveedor de SMAPS son amigos además de tener una relación profesional. Las relaciones duales ocurren comúnmente en organizaciones de base voluntaria y en aquellas de base comunitaria.
Roles duales	Cuando alguien es a la vez supervisor y gerente directo de un trabajador de SMAPS.
Salud mental y apoyo psicosocial (SMAPS)	Todo tipo de servicio, apoyo o intervención que tenga como objetivo proteger o promover el bienestar psicosocial o prevenir o tratar problemas de salud mental.
Sobre Identificación	Identificación excesiva con las cualidades o la personalidad de otro.
Persona supervisada	Personal de SMAPS que recibe supervisión.
Supervisor	Persona que realiza la supervisión.
Trabajador de SMAPS	Persona que brinda apoyo, intervenciones o servicios de SMAPS, incluyendo aquellas que operan en diferentes sectores, p. ej., educación, salud, protección y bienestar social.
Apoyo entre compañeros	Acción informal enfocada más en temas de soporte emocional. Ocurre de manera espontánea.
Transferencia y contratransferencia	La transferencia ocurre cuando una persona reacciona ante una situación (a menudo en el marco de una terapia o supervisión) de acuerdo con sus propias experiencias de vida. Por ejemplo, cuando una persona supervisada dirige sus sentimientos sobre una persona o experiencia difícil hacia el supervisor. La contratransferencia se refiere a situaciones en las que el supervisor dirige emociones o experiencias hacia la persona supervisada.
Trauma primario	Un evento traumático experimentado directamente por una persona.

Cómo utilizar este Manual

El Manual del Modelo Integrado para la Supervisión (MIS) está diseñado para ayudar a organizaciones, supervisores y personas supervisadas a integrar la supervisión en la salud mental y el apoyo psicosocial (SMAPS) en emergencias. Está compuesto por antecedentes y cuatro secciones.

Antecedentes: Información sobre principios clave para una supervisión efectiva y el desarrollo del MIS.

Sección 1: Nociones básicas contiene una descripción general de la supervisión de apoyo en SMAPS y principios generales para las mejores prácticas. Esta sección proporciona información introductoria útil para todas las personas que participen en la supervisión de SMAPS, incluidas dirigencias organizacionales, supervisores y personas supervisadas.

Sección 2: Preparándose para la supervisión con la organización describe cómo las organizaciones pueden incorporar la supervisión en sus operaciones y cultura organizacional. Esta sección está diseñada para ser utilizada principalmente por la dirigencia organizacional. Contiene orientación sobre cómo crear las condiciones organizativas necesarias para que se lleve a cabo la supervisión, incluida orientación sobre contratación, capacitación e integración en los flujos de trabajo existentes.

Sección 3: Preparándose para ser supervisor ofrece orientación para supervisores en todos los aspectos de su función de supervisión. Esta sección incluye guías prácticas sobre habilidades clave como la facilitación, la

estructuración de sesiones de supervisión y la gestión de desafíos comunes.

También aborda áreas clave para la consideración de los supervisores, tales como límites, ética y confidencialidad.

Sección 4: Preparándose para ser supervisado es un recurso para orientar a las personas supervisadas sobre el proceso y los beneficios de la supervisión para su desarrollo personal y profesional. Contiene orientación sobre áreas tales como la presentación de casos, el dar y recibir retroalimentación, y la práctica reflexiva.

A lo largo del manual se proporcionan referencias a enlaces de investigaciones o evidencias de la práctica sobre aspectos de la supervisión. Estas se muestran como pequeños números en el texto, los cuales corresponden a artículos o informes en la lista de referencias al final del manual. También hay cinco apéndices:

- El Apéndice A es un modelo de un acuerdo de supervisión,
- El Apéndice B es un ejemplo de un formulario de observación de supervisión en vivo,
- El Apéndice C es un ejemplo de formulario de presentación de revisión de actividades,
- El Apéndice D es la Escala de Autoeficacia en el Trabajo, y
- El Apéndice E i es una lista de recursos adicionales sobre supervisión.

Para obtener más información sobre el MIS, herramientas adicionales, recursos y soporte para la implementación, visite www.supervision-mhpss.org.

Introducción

En esta sección se presenta el Modelo Integrado para la Supervisión, su visión y la forma en que fue desarrollado.

La visión para el Modelo Integrado para la Supervisión (MIS) es que todas las organizaciones que operan en emergencias humanitarias, sin importar su tamaño o nivel de recursos, cuenten con el conocimiento, las herramientas y la capacidad para incorporar a ciencia cierta la supervisión como componente esencial en los programas de Salud Mental y Apoyo Psicosocial (SMAPS).

Este manual considera que brindar supervisión de apoyo de manera consistente es esencial para el bienestar de todos los proveedores de servicios de SMAPS, independientemente de su jerarquía o nivel de experiencia.

El mismo se basa en principios de los derechos humanos, la igualdad, y la práctica basada en evidencia.

La supervisión de apoyo, como se describe en el MIS, habilitará a la fuerza laboral de salud mental a nivel global para realizar intervenciones de SMAPS de alta calidad, oportunas, apropiadas, seguras y éticas que beneficien a aquellas personas afectadas por la adversidad.



Desarrollo del Modelo Integrado para la Supervisión (MIS)

A más largo plazo, esperamos que este manual ayude a fomentar un cambio cultural entre las organizaciones que trabajan en SMAPS, así como entre sus donantes. Esperamos que, a medida que se perciban los beneficios de aplicar la supervisión de apoyo, esta ya no constituirá un eslabón perdido, sino que será ampliamente comprendida y aceptada como una parte integral de la prestación de servicios éticos y sostenibles.

El MIS es producto de un extenso proceso de participación y consulta. Durante su desarrollo se utilizaron métodos participativos para consultar todos los aspectos de su contenido, a fin de reflejar las voces de la más amplia gama de actores en materia de SMAPS, a través de todos los sectores.

Un grupo asesor compuesto por destacados expertos a nivel mundial en SMAPS en situaciones de emergencia guió activamente todas las etapas del desarrollo del MIS. Este grupo asesor aportó retroalimentación y reflexiones invaluable durante todo el proceso. Una revisión de la literatura sobre SMAPS y supervisión en servicios de

protección permitió hacer un análisis rápido de la evidencia más importante para informar la planificación y el desarrollo inicial del proyecto. Luego se realizaron entrevistas con informantes clave y actores de SMAPS de todos los niveles y procedencias profesionales. Esto incluyó a supervisores, personas supervisadas, líderes organizacionales, y donantes, en sedes organizacionales y sobre el terreno, alrededor del mundo. Estas entrevistas proporcionaron información valiosa sobre la práctica actual y arrojaron luces sobre el camino a seguir. Esto sirvió como la base para el borrador inicial del MIS.

Países representados en la consulta



Seguidamente, las ideas clave y el contenido del borrador inicial se revisaron durante tres talleres con participantes, los cuales incluyeron actores de SMAPS en todos los niveles de experiencia, abarcando países de todo el mundo. Estos talleres fueron seguidos por una consulta en línea que buscó generar consenso, donde los actores de SMAPS votaban sobre la validez de las afirmaciones o ideas en el manual. Una vez que estos comentarios se integraron en el MIS, el grupo asesor del proyecto “Eslabón perdido” y el Grupo de Referencia del Comité Permanente entre Organismos

(IASC, por sus siglas en inglés) proporcionaron sus comentarios finales. Se realizaron pruebas piloto con la versión 1 del Manual del MIS con cuatro organizaciones diferentes en Afganistán, Jordania, Nigeria y Ucrania. La versión 2 incorporó todas las etapas de consulta y retroalimentación de las pruebas piloto. La versión 2 se puso a prueba con organizaciones en Etiopía y Bangladesh. Por lo tanto, el Manual del MIS resultante representa un consenso entre actores en todos los niveles de SMAPS.

Una hoja de ruta para una supervisión eficaz

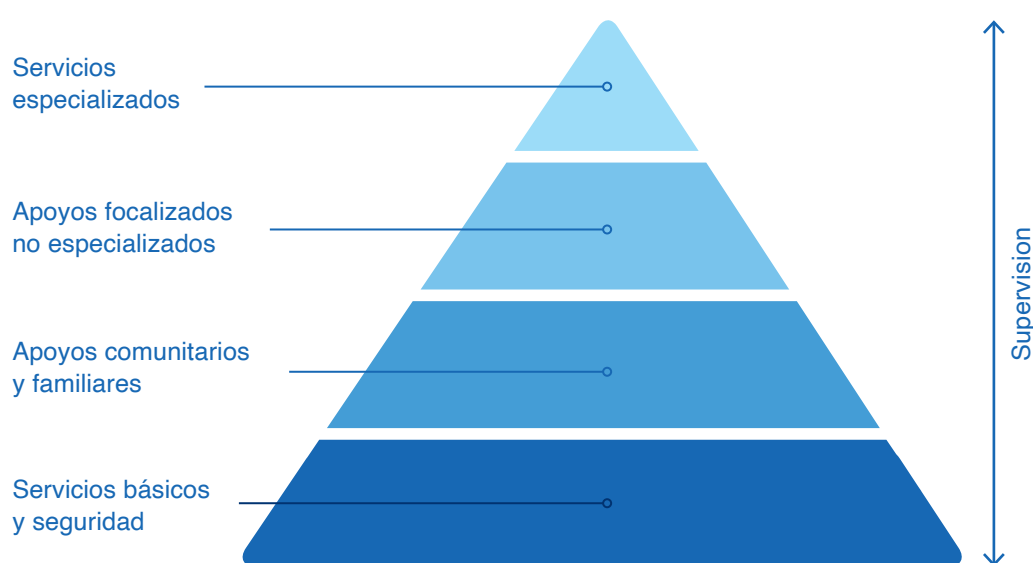
El enfoque de apoyo descrito en este manual se denominará “supervisión que brinda apoyo”. Este enfoque proporciona un marco para mejorar todo tipo de funciones de supervisión, y habilitará a las organizaciones para cumplir mejor su deber de cuidado hacia sus voluntarios, personal y usuarios.

La supervisión que brinda apoyo es integral para el diseño de programas seguros y eficaces de SMAPS en entornos humanitarios. Sin embargo, a pesar de los muchos avances en el desarrollo de actividades de SMAPS en los últimos años, la orientación integral sobre la supervisión seguía siendo un “eslabón perdido”. Las intervenciones de SMAPS representan una amplia gama de actividades que protegen o promueven el bienestar psicosocial, o previenen o tratan condiciones de salud mental.¹ Las actividades de SMAPS se integran a través de diferentes sectores, incluidos, entre otros, la salud, la educación, la nutrición, y la protección. Independientemente del sector en el que se desarrollen, estas actividades deben supervisarse utilizando un enfoque de supervisión que brinda

apoyo, a fin de garantizar que se lleven a cabo de manera segura y eficaz.

La supervisión que brinda apoyo debe entenderse como un conjunto de principios transversales que pueden aplicarse a todas las actividades e intervenciones de SMAPS en todos los niveles de la Pirámide de Intervenciones del IASC para los servicios de SMAPS en Emergencias.¹ Esta guía está diseñada específicamente para su uso en entornos de emergencia. No obstante, muchas de las mejores prácticas descritas en el manual también serán útiles y aplicables a contextos de desarrollo más amplios. El manual se basa en una amplia consulta con actores de SMAPS en todos los sectores, así como en investigaciones sobre las mejores prácticas internacionales en supervisión

Pirámide de Intervenciones del IASC para los servicios de SMAPS en Emergencias



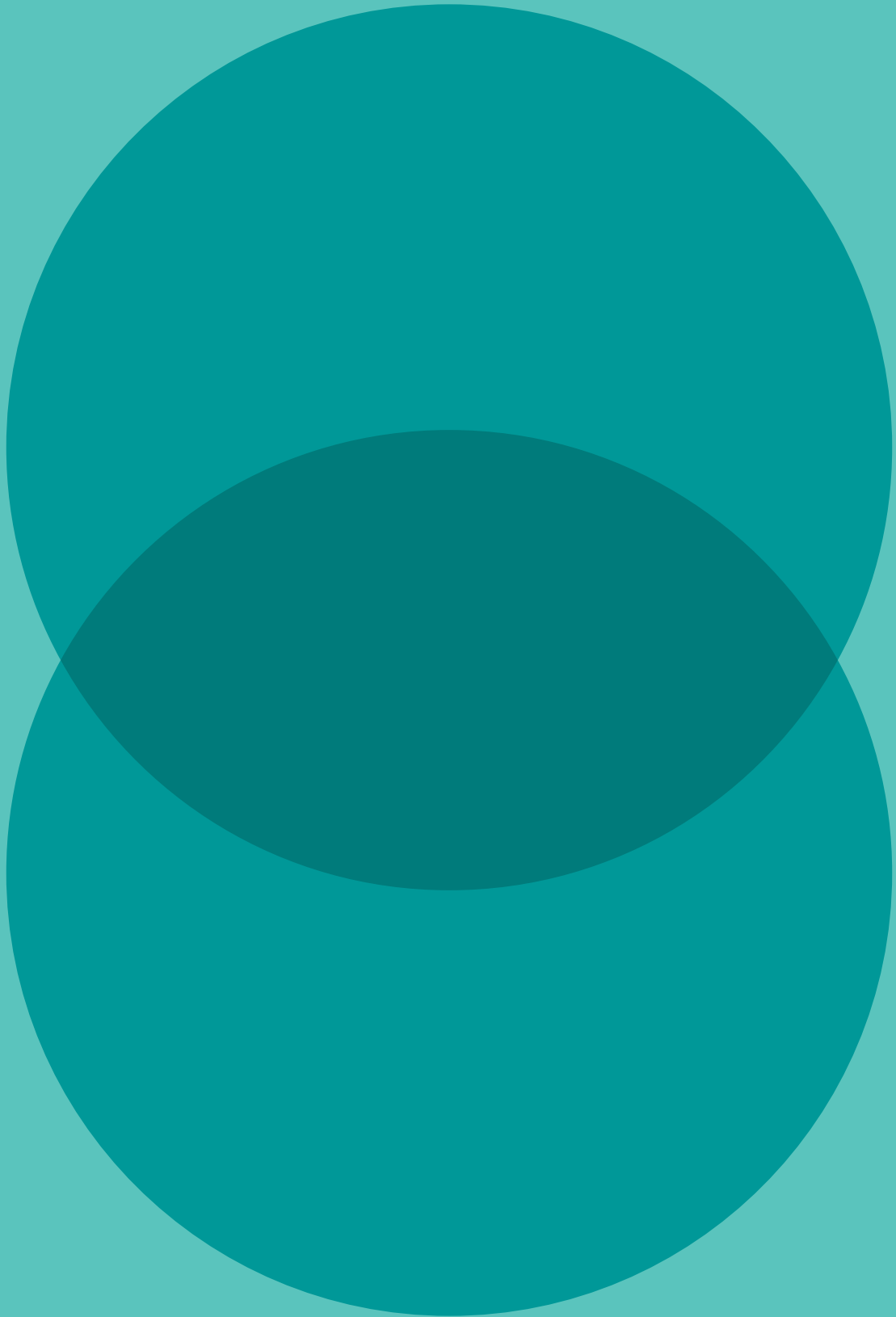
que brinda apoyo. Su objetivo es el de proporcionar un modelo para que todas las organizaciones, sin importar su tamaño, mejoren sus actividades de supervisión. Al hacerlo, las organizaciones promoverán la salud y el bienestar de su personal. Esto, a su vez, es un elemento clave de la capacidad de una organización para ofrecer, de manera sostenible, intervenciones de la más alta calidad a los usuarios de sus servicios. Este manual reconoce que muchas organizaciones que brindan SMAPS en entornos de emergencia enfrentan importantes limitaciones en materia de recursos. Por esto, el MIS presenta un “avance hacia las mejores prácticas” para indicar el mínimo básico de provisión de supervisión que todas las

organizaciones, independientemente de su nivel de recursos, deben brindar a los trabajadores de SMAPS mientras trabajan para alcanzar ese “estándar de excelencia”. Esto implica que la supervisión individual para trabajadores de todos los niveles de experiencia y antigüedad esté disponible en toda la organización.⁵³ Este “avance hacia las mejores prácticas” de supervisión es algo a lo que las organizaciones pueden aspirar a fin de cosechar los máximos beneficios de la supervisión en SMAPS. El MIS presenta el “avance hacia las mejores prácticas” para ayudar a las organizaciones a optimizar y lograr los mejores enfoques de supervisión posibles dados sus recursos, su mandato organizacional, y los contextos en los que operan.

01

Nociones básicas

Esta sección describe los principios de una supervisión eficaz de la SMAPS que pueda integrarse en diferentes sectores, incluidos la salud, la educación, la nutrición, el bienestar social, y la protección.



Esta sección describe los principios de una supervisión eficaz de la SMAPS que pueda integrarse en diferentes sectores, incluidos la salud, la educación, la nutrición, el bienestar social, y la protección.

Los principios clave contenidos en esta sección son pertinentes para todas las organizaciones, supervisores y personas supervisadas que estén planeando trabajar con la supervisión en SMAPS.

Esta sección describe los principios básicos de la supervisión de apoyo y esboza las diferentes formas en las que esta se puede implementar.

Analiza consideraciones básicas relacionadas con el formato y el contenido de las sesiones de supervisión, y concluye con una tabla que detalla cómo se deben dividir las diferentes responsabilidades de supervisión entre organizaciones, supervisores y personas supervisadas.

Mensajes clave de esta sección:

- 1 La supervisión es una relación segura, de apoyo, confidencial y colaborativa entre supervisor y/o persona(s) supervisada(s), donde las personas supervisadas pueden expresar sus dificultades, discutir sus errores y ser reconocidos por sus éxitos, recibir retroalimentación constructiva y apoyo emocional, y desarrollar sus habilidades y capacidades técnicas.
- 2 La supervisión es fundamental para todos los trabajadores de SMAPS, incluidos los voluntarios, en todas las etapas de su trabajo.
- 3 La supervisión es un componente integral de la capacitación y es fundamental para garantizar que quienes se capacitan incorporen las habilidades requeridas.
- 4 La supervisión se puede realizar de forma individual, en grupos, entre pares o “en vivo”, y cualquiera de estos tipos de supervisión puede realizarse de forma presencial o remota.
- 5 La supervisión individual debe estar disponible para todos los trabajadores de SMAPS, complementada con otros enfoques, tales como la supervisión en grupo o entre pares.
- 6 El alcance y los objetivos de la supervisión deben ser acordados por el supervisor y la persona supervisada en un acuerdo de supervisión antes de que comience la supervisión.
- 7 La supervisión es una responsabilidad compartida. Corresponde a las organizaciones crear las condiciones previas necesarias para permitir que la misma se lleve a cabo, mientras que los supervisores y personas supervisadas también tienen la responsabilidad de prepararse y participar significativamente en el proceso.

1.1 Definición de supervisión

Para los efectos de este manual, la supervisión que brinda apoyo se define como:

Una relación segura, de apoyo, confidencial y colaborativa entre supervisor y persona supervisada, y/o personas supervisadas, en la que las personas supervisadas pueden expresar sus dificultades, discutir desafíos y ser reconocidos por sus éxitos, recibir retroalimentación constructiva y apoyo emocional, y desarrollar sus habilidades y capacidades técnicas, mejorando así la calidad de los servicios que prestan. La supervisión que brinda apoyo es un conjunto de principios transversales que se pueden aplicar a varios tipos de supervisión que se utilizan en el trabajo de SMAPS en diferentes sectores, tales como los enfoques clínicos y técnicos.

El término “supervisión que brinda apoyo” se utiliza a lo largo de este manual y es el enfoque preferido para la supervisión de la SMAPS en diferentes sectores. Un enfoque de apoyo radica en un conjunto de principios generales que se pueden aplicar a diferentes tipos de supervisión, incluidos los enfoques clínicos o técnicos. Las características principales de la supervisión que brinda apoyo son la presencia de una relación no jerárquica entre supervisor y persona supervisada, lo que permite la resolución conjunta de problemas, y la discusión abierta de todos los asuntos relacionados con el trabajo para mejorar colaborativamente la prestación de servicios. Si bien la supervisión no

constituye el momento más adecuado para resolver asuntos administrativos, puede ser relevante explorar su impacto en la persona supervisada (consulte la sección 2.3 para obtener más información sobre los límites entre los roles gerenciales y de supervisión).

La supervisión que brinda apoyo debe proporcionar apoyo emocional a las personas supervisadas, y también funcionar como un medio para monitorear las cargas de trabajo de estos y evitar que se extiendan demasiado. Cuando los supervisores son externos, debe haber un medio de comunicación acordado entre ellos y el departamento de recursos

humanos (RRHH) de la organización, con el consentimiento de la persona supervisada, que permita al supervisor comunicar inquietudes sobre asuntos tales como cargas de trabajo inmanejables. Cuando el supervisor es interno, también se debe dejar claro a las personas supervisadas qué tipos de información se pueden compartir con RRHH o con la gerencia. Idealmente, esto debería reflejarse en un acuerdo de supervisión (consulte el modelo en el Apéndice A).

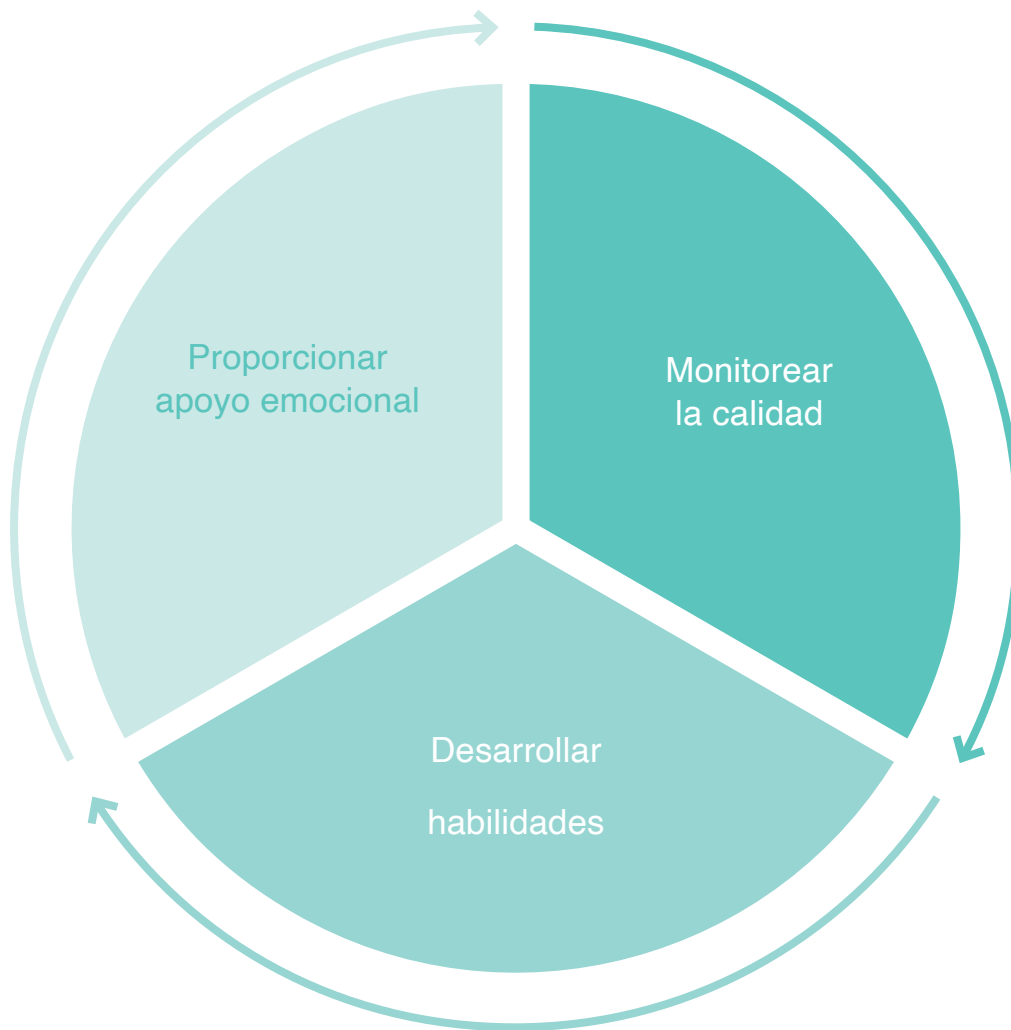
Los roles dentro de la supervisión que brinda apoyo incluyen al supervisor y a la persona supervisada:

Los supervisores de SMAPS son personas que brindan supervisión de apoyo a los trabajadores de SMAPS. Este rol tiene varias funciones diferentes, incluido el soporte técnico, la mejora de la calidad de los servicios, el monitoreo, y el fomento del crecimiento, el aprendizaje y el desarrollo personal y profesional. El rol de supervisión también incluye brindar apoyo emocional y alentar a las personas

supervisadas a reconocer y manejar sus propias reacciones y factores estresantes. El rol del supervisor debe distinguirse claramente de otros roles como la gestión administrativa y de línea (consulte la sección 2.3 para obtener más información sobre la gestión de roles duales), el apoyo más intensivo al personal, o el apoyo a asuntos personales no relacionadas con el trabajo de una persona como trabajador de SMAPS.

Las personas supervisadas en SMAPS son personas que llevan a cabo funciones de SMAPS y reciben supervisión. La prestación de servicios de SMAPS incluye el diseño de programas o servicios autónomos bajo un enfoque intersectorial, integrados, por ejemplo, en programas de salud, nutrición, bienestar social, protección o educación. Las personas supervisadas pueden ser de cualquier nivel, desde proveedores no especializados hasta profesionales experimentados.

Elementos clave de la supervisión



Las 3 funciones básicas de la supervisión

Proporcionar apoyo emocional:

- Crea un espacio seguro, de apoyo y confidencial para explorar reacciones personales ante situaciones profesionales (¡pero no es terapia!)
- Apoya la salud mental de la persona supervisada al animarle a reconocer y gestionar sus propias reacciones y factores estresantes
- Fomenta el autodescubrimiento

Monitorear la calidad de la intervención:

- Mejora la calidad de los servicios
- Asegura que las actividades se implementen según lo diseñado
- Brinda la oportunidad de identificar barreras para la implementación y ofrece una oportunidad para generar ideas sobre soluciones

Desarrollar habilidades:

- Estructura el aprendizaje a lo largo del tiempo para apoyar la aplicación del conocimiento en la práctica
- Mejora la confianza y la competencia en el desarrollo profesional/de habilidades de las personas supervisadas
- Apoya el aprendizaje independiente

1.1.1 La supervisión es

La supervisión que brinda apoyo ayuda a estructurar el aprendizaje de las personas supervisadas durante un período prolongado de tiempo para que puedan aplicar los conocimientos en la práctica. Este enfoque difiere de la práctica común de implementar capacitación a corto plazo con un seguimiento limitado o nulo.

La supervisión debe considerarse como un aspecto integral de la capacitación.

En última instancia, la supervisión que brinda apoyo mejora la calidad del servicio y promueve la confianza y la competencia de cada trabajador de SMAPS en su propio desarrollo. De esta manera, la supervisión que brinda apoyo tiene el potencial de ampliar el acceso a la salud mental y a la atención psicosocial, al mejorar la capacidad de los trabajadores de base comunitaria que no cuentan con capacitación o calificaciones formales/profesionales en salud mental para brindar SMAPS.² No obstante, la supervisión también es esencial para los trabajadores de SMAPS en roles más especializados.³

La Organización Mundial de la Salud (OMS) recomienda la supervisión que brinda apoyo como el enfoque preferido para la transferencia de tareas, lo que se ha demostrado que fortalece los sistemas y resultados de salud.⁴ Ellos definen la supervisión que brinda apoyo como “un proceso que consiste en ayudar al personal a mejorar continuamente su propio desempeño laboral. Se lleva a cabo de manera respetuosa y no autoritaria, centrándose en ver las visitas de supervisión como oportunidades para mejorar los conocimientos y habilidades del personal de salud”.⁵

Desarrollar
habilidades y
capacidades
con el tiempo



Apoyar la
salud mental
de la persona
supervisada



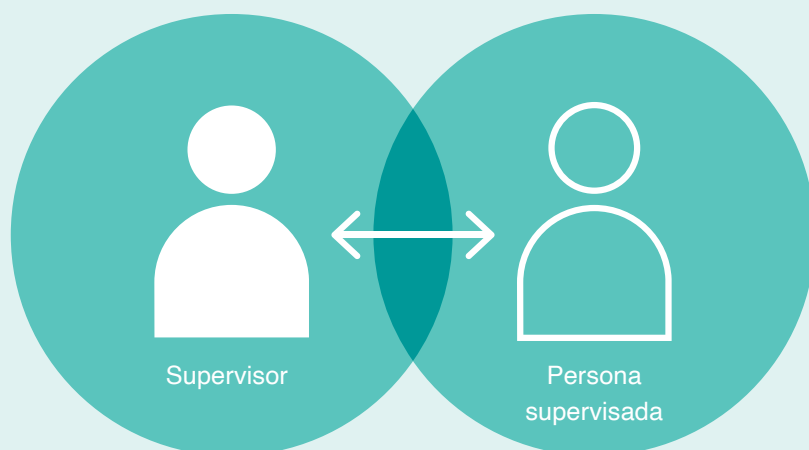
Además de desarrollar la capacidad técnica de las personas supervisadas, la supervisión que brinda apoyo funciona para proteger y promover su bienestar.^{35, 36, 37, 38}

Un supervisor eficaz guía la reflexión y apoya el aprendizaje independiente y el autodescubrimiento. La supervisión también debería habilitar a las personas supervisadas para reconocer y cuestionar los sesgos, estigmas o prejuicios que podrían afectar el trabajo de un trabajador de SMAPS.⁶

El apoyo que brinda un supervisor con experiencia y conocimiento debería, en última instancia, permitir a las personas supervisadas crecer, desarrollar sus competencias profesionales, y desarrollarse personalmente. El proceso de supervisión también debería habilitar a las personas supervisadas para identificar las áreas en las cuales carecen de experiencia y requieren un mayor desarrollo.⁷

La evidencia sugiere que las personas que realizan intervenciones psicológicas no mejoran sus habilidades únicamente con la experiencia; también necesitan reflexión, retroalimentación enfocada, y aplicar esta retroalimentación en la práctica para producir beneficios tangibles.⁸

La supervisión es



- 1 Un espacio de apoyo, seguro, confidencial y colaborativo
- 2 Un lugar donde las personas supervisadas pueden discutir abiertamente tanto las dificultades como los éxitos en el desempeño de su rol
- 3 Un lugar donde las personas supervisadas reciben retroalimentación clara y constructiva que les ayuda a desarrollar sus capacidades técnicas
- 4 Un lugar donde las personas supervisadas reciben apoyo emocional
- 5 Un espacio colaborativo de respeto que permite la resolución conjunta de problemas y apoya el aprendizaje independiente
- 6 Un lugar de aprendizaje mutuo para personas supervisadas y supervisores
- 7 Un lugar para identificar y cuestionar respetuosamente los prejuicios o sesgos
- 8 Un espacio adecuadamente delimitado, en el que tanto supervisor como persona supervisada conocen los límites de la confidencialidad (p. ej., en casos en los que exista preocupación con relación a la protección infantil u otros riesgos de daño a uno mismo o a otros)

1.1.2 La supervisión no es

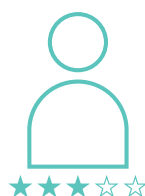
Es importante que el supervisor y la persona supervisada acuerden claramente los límites de la supervisión antes de que esta comience. La supervisión es algo que está separado de la gama organizacional más amplia de servicios, recursos, políticas y procedimientos de atención al personal. Esta no debe ser la única forma de atención al personal disponible para las personas supervisadas, y no debe reemplazar la terapia u otras intervenciones psicológicas. Si una persona supervisada está luchando significativamente contra la angustia emocional, por ejemplo, experimentando estrés traumático secundario o desgaste ocupacional, es posible que deba ser remitida a apoyo fuera del entorno de supervisión. La organización debería cubrir estos costos. De manera similar, las personas supervisadas que luchan con problemas personales no relacionados con su trabajo deben abordarlos a través de servicios de apoyo externos, tales como asesoramiento o terapia personal.

La supervisión que brinda apoyo no pretende abordar los aspectos administrativos del trabajo. Las tarjetas de tiempo, ausencias y asuntos relacionados con los flujos de trabajo de la organización no deberían tratarse en las reuniones de supervisión. No obstante, los supervisores deberán tomar medidas para reducir la carga de trabajo y abogar por mejores condiciones laborales cuando esto genere angustia. Además, los gerentes administrativos podrán utilizar muchos de los enfoques de apoyo descritos aquí para supervisar al personal y a los voluntarios, ya que estos contribuyen a crear entornos laborales solidarios.

La supervisión que brinda apoyo no debe ser una relación jerárquica o “de arriba hacia abajo”. La idea es que sea una “doble vía” basada en el intercambio mutuo y el entendimiento de que todas las partes tienen sus propias experiencias y conocimientos que aportar al espacio. Aunque generalmente se



No es un sustituto a la terapia ni a la intervención psicológica



No es una evaluación del desempeño laboral



No es una relación jerárquica

Continúa en la siguiente página...

espera que los supervisores tengan más experiencia y que brinden orientación y enseñen habilidades y conocimientos, estos no deben adoptar un enfoque únicamente instructivo.

De igual forma, la supervisión que brinda apoyo tampoco debería ser punitiva. La retroalimentación debe darse de manera sensible y constructiva, sin buscar culpables. La supervisión debe ser un espacio en el que las personas supervisadas puedan sentirse cómodas discutiendo sus desafíos, sin temor a que esto pueda afectarlos negativamente, tanto a ellos como a su condición de miembro del personal o voluntario. Para obtener más información sobre cómo dar retroalimentación, consulte la sección 3.8.

1.2 La importancia de la supervisión para la SMAPS

La supervisión es reconocida internacionalmente como un componente vital en la prestación de SMAPS, y es especialmente importante en situaciones de emergencia. En países de ingresos medios y bajos (PIMB), por ejemplo, las intervenciones de salud mental a menudo se realizan utilizando enfoques de “transferencia de tareas” o “compartición de tareas”. Esto es cuando proveedores no especializados reciben capacitación para poder brindar servicios e intervenciones bajo la supervisión de personal más especializado (como psiquiatras, psicoterapeutas, o enfermeras de salud mental).⁹

Sin embargo, en muchos casos, los proveedores no especializados solo reciben capacitación intensiva a corto plazo centradas en conocimiento y desarrollo de habilidades para intervenciones específicas de SMAPS. Esto puede hacerles sentir faltos de confianza y mal preparados para manejar los desafíos inesperados y los factores contextuales en la prestación de servicios de SMAPS, y puede incrementar el riesgo de causar daños inadvertidos a los usuarios de los servicios.

Esto también puede ser cierto para profesionales más experimentados, o para aquellos con buenas calificaciones educativas, pero con habilidades de intervención práctica menos

desarrolladas. A los trabajadores de SMAPS a menudo se les pide que asuman casos muy complejos (p. ej., situaciones de alto riesgo, emergencias, y dilemas éticos) con pocos recursos para apoyarles en el proceso. Esto puede afectar negativamente la prestación de servicios y causar daños involuntarios a los proveedores y usuarios de los mismos. Por estas razones, **la capacitación siempre debe ir acompañada de supervisión**, de manera que las personas supervisadas estén equipadas práctica y emocionalmente para desempeñar sus roles con confianza y eficacia.

El impacto emocional del trabajo de SMAPS también es particularmente intenso en entornos humanitarios. A menudo se requiere que los proveedores trabajen en condiciones muy difíciles con poblaciones que han experimentado adversidades significativas y tienen necesidades complejas. Los trabajadores a menudo provienen de estas poblaciones afectadas. Por lo tanto, tienen un mayor riesgo de experimentar síntomas de trauma primario y secundario, desgaste, y fatiga por compasión. Todos los anteriores tienen el potencial de convertirse en problemas de salud física y mental a largo plazo. La supervisión eficaz debe incluir la discusión abierta de estos temas,

Continúa en la siguiente página...

con el supervisor monitoreando los primeros signos de estos riesgos en las personas supervisadas, y tomando medidas para reducirlos.

La supervisión tiene potencial para producir mejoras significativas en la satisfacción laboral y en la motivación de los trabajadores .¹⁰ La supervisión puede servir como punto de partida para iniciar discusiones sobre asuntos organizacionales y brindar apoyo su resolución. Esto, a su vez, puede reducir la pérdida de personal y contribuir a una fuerza laboral de SMAPS más saludable y resiliente, lo que es vital para el fortalecimiento de los sistemas de salud y de otros sectores.



Información importante

Práctica informada por el trauma

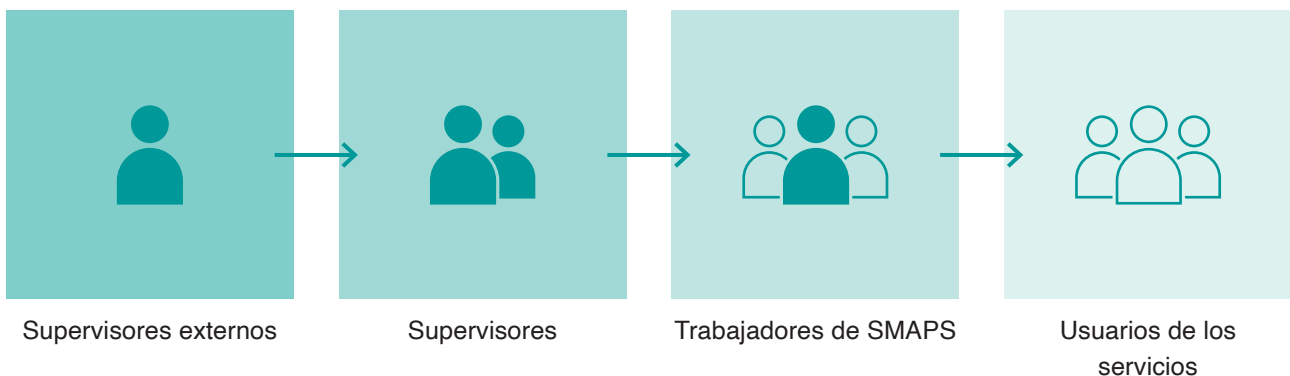
Todos quienes participan en el diseño y prestación de servicios y apoyo en materia de SMAPS deben adoptar un enfoque informado por el trauma en el desempeño de sus labores.

El trabajo informado por el trauma implica comprender que los usuarios de los servicios pueden haber experimentado un trauma. La práctica informada por el trauma también requiere ser consciente del hecho de que los trabajadores de SMAPS pueden haber experimentado un trauma.

Todas las personas que trabajan en SMAPS deben conocer los signos y síntomas de los problemas relacionados con el trauma. Deben ser sensibles a determinadas situaciones o comportamientos que puedan generar angustia. Por este motivo, el enfoque de apoyo a la supervisión, con su énfasis en la colaboración y el empoderamiento de la persona supervisada, es un elemento clave de la práctica informada por el trauma.

1.3 Supervisión para todos

La supervisión se recomienda encarecidamente en todos los niveles del trabajo de SMAPS, incluyendo en equipos multidisciplinarios que estén integrando aspectos de SMAPS en su trabajo. Incluso profesionales con altas habilidades técnicas pueden beneficiarse de la oportunidad de reflexión y desarrollo continuo que brinda la supervisión. Idealmente, la supervisión debería estar disponible para todos y fomentarse a nivel organizacional.



Caso de estudio

Sofía es voluntaria en una organización local. Actualmente estudia psicología en la universidad, pero apenas está en su primer año. Se ha capacitado como voluntaria en primeros auxilios psicológicos (PAP) y ha aprendido habilidades básicas para ayudar a personas afectadas por situaciones de crisis.

Un día, Sofía puso las noticias y vio que había habido un tiroteo en el centro comercial de su localidad. Inmediatamente llamó a su familia y amigos para ver si estaban bien. Mientras hacía sus llamadas, la organización para la que es voluntaria la llamó para ver si estaría disponible para brindar apoyo psicosocial a los afectados por el tiroteo en el centro comercial. Le pidieron que fuera a la filial local para reunirse con los demás voluntarios y con su coordinador y supervisora para darle más información.

Cuando llegó, su supervisora invitó a todos los voluntarios a un salón. Todos se sentaron en círculo, algo típico en otras sesiones de supervisión a las que había asistido. La supervisora explicó la situación y luego les dio a los voluntarios la oportunidad de hablar sobre cómo se sentían en ese momento. Luego, les dijo que era muy importante que sientan que cuentan con el apoyo y la estabilidad suficientes para ayudar a los demás. Explicó que estaba bien si alguno de ellos prefería no ofrecerse como voluntario en esta ronda. Una mujer cuyo hermano había estado en el ataque comenzó a llorar. Dijo que tal vez sería mejor si no se ofreciera como voluntaria, aunque había venido porque se sentía impotente y quería hacer algo para ayudar. La supervisora respondió que todavía había muchas formas de ayudar, pero que lo más importante era que ella misma recibiera apoyo en ese momento. Luego, puso a la voluntaria en contacto con uno de sus colegas.

Seguidamente, la supervisora explicó que los voluntarios recibirían instrucciones claras de parte del coordinador de voluntarios sobre dónde trabajarían y a quién estarían asistiendo. La supervisora invitó a alguien a dar una breve descripción de los PAP para refrescarles la memoria, y luego preguntó si había algo que les gustaría repasar antes de ir al terreno.

A continuación, la supervisora dijo que le gustaría invitarles el día siguiente para tener una breve sesión de supervisión y ver cómo iban las cosas. También les dijo que estaría disponible por teléfono en caso de que alguien necesitara apoyo o quisiera programar una sesión de supervisión individual. Les recordó que responder a emergencias como ésta es una labor muy desafiante, pero que a la vez tiene mucho impacto y puede marcar una gran diferencia para los afectados. Enfatizó que era muy importante que como voluntarios se cuidaran y estuvieran conscientes de cuando necesitasen tomar un descanso.

Continúa en la siguiente página...

Caso de estudio (continuación)

Sofía se había estado sintiendo un poco nerviosa por el uso de PAP, porque era solo una voluntaria, pero ahora se sentía más cómoda y segura, sabiendo que podía pedir apoyo a su supervisora y que al día siguiente tendrían otra sesión de supervisión grupal. Sofía entonces se reunió con el coordinador de voluntarios y recibió instrucciones sobre el trabajo que tendría que realizar.

Al día siguiente asistió a la sesión de supervisión de grupo tal como estaba previsto, y luego a otra al final de la semana. Para entonces, los voluntarios ya habían puesto en contacto a los afectados por el ataque con apoyo adicional y habían completado su trabajo.

La semana siguiente, los voluntarios se reunieron nuevamente con su supervisora. En esta reunión describieron sus experiencias. Hablaron sobre lo que les resultó desafiante y recordaron juntos los momentos en los que sintieron que marcaron la diferencia.

Sofía estaba orgullosa de haber podido ayudar en la respuesta y agradecida por asistir a las sesiones de supervisión. Aprendió mucho de las experiencias de los otros miembros del grupo y estaba contenta por haber tenido la oportunidad de compartir la suya. Le gustó que su supervisora la apoyara y utilizó muchas de las técnicas de escucha activa que había aprendido en su capacitación y en sus clases. Sintió que todo esto le ayudó a ver cómo apoyar a los demás la próxima vez que la llamaran para responder a una crisis.

1.4 El Modelo de aprendizaje basado en la práctica

La supervisión es importante en todas las etapas del trabajo de SMAPS. Sin embargo, es especialmente crucial después de recibir capacitación en nuevas habilidades o intervenciones. La misma debe considerarse como un componente fundamental de una capacitación eficaz. El “Modelo de aprendizaje basado en la práctica”¹¹ es un marco diseñado brindar supervisión de forma intensiva después de recibir capacitación, lo que permite a las personas supervisadas consolidar los conocimientos y habilidades adquiridos durante la capacitación.

El “Modelo de aprendizaje basado en la práctica” es un marco diseñado para brindar supervisión de forma intensiva después de recibir capacitación, lo que permite a las personas supervisadas consolidar los conocimientos y habilidades adquiridos durante la capacitación.

El Modelo de aprendizaje basado en la práctica está diseñado específicamente con el fin de desarrollar las habilidades de trabajadores no especializados para brindar intervenciones psicológicas avanzadas en PIMB. En él, capacitadores, supervisores y trabajadores laboran juntos en un proceso de orientación y capacitación, implementación,

monitoreo y supervisión de una intervención. El modelo requiere que la capacitación vaya seguida de una estrecha supervisión de los trabajadores en su aplicación de las técnicas recién introducidas.

El MIS ha ampliado este modelo para incluir los múltiples niveles de apoyo que se pueden dar durante las actividades de SMAPS, incluyendo intervenciones, conjuntos de habilidades, y enfoques. En esencia, el Modelo de aprendizaje basado en la práctica garantiza que existan múltiples niveles de supervisión disponibles para capacitadores y supervisores, así como para aquellos a quienes están capacitando y supervisando. Este modelo puede continuar agregando otros niveles dependiendo del tamaño del programa o de la organización.

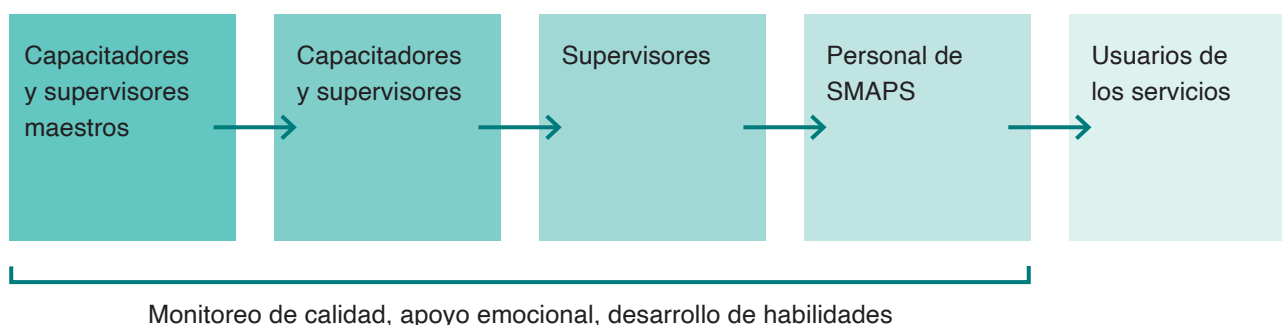
El gráfico en las páginas siguientes muestra algunos ejemplos de cómo estructurar la supervisión dentro de sistemas organizacionales de diferentes tamaños. Al diseñar estructuras de supervisión, cada organización deberá evaluar sus estructuras y líneas de comunicación existentes para determinar cómo integrarlas mejor. Un principio básico a considerar es que un supervisor no debe asignarse a más de 5-6 personas supervisadas. A su vez, el supervisor también debería tener acceso a su propia supervisión.

La supervisión de SMAPS debe, cuando sea posible, incluir supervisión en vivo (ver sección 1.6.4), de modo que las personas supervisadas puedan recibir retroalimentación directa sobre su trabajo. También es preferible que los supervisores sean parte del contexto donde se lleva a cabo la intervención. Esto garantizará que estén familiarizados con los factores contextuales que podrían afectar la prestación de servicios de SMAPS. Esto también contribuye a la sostenibilidad de los servicios y de la supervisión en el largo plazo. Si los supervisores no son locales, estos deberían tener la prioridad de familiarizarse con los factores culturales y contextuales como base para una supervisión eficaz. El proceso de supervisión también puede funcionar para identificar posibles

candidatos locales con el potencial de convertirse en supervisores.

El Modelo de aprendizaje basado en la práctica integra a los supervisores dentro del ciclo de aprendizaje. Estos, a su vez, reciben su propia supervisión continua por parte de supervisores-capacitadores sobre intervenciones particulares, conjuntos de habilidades, o métodos de supervisión. En algunos casos, cuando está en funcionamiento un modelo de capacitación de capacitadores, los propios supervisores también pueden fungir como capacitadores. La evidencia sugiere que el Modelo de aprendizaje basado en la práctica ayuda a los trabajadores de SMAPS a sentirse más capaces y aumenta su confianza en la aplicación de las habilidades recién desarrolladas.¹²

El Modelo de aprendizaje basado en la práctica



Adaptado de Murray et al.,
International Journal of
Mental Health Systems 2011,
5:30 / [http://www.ijmhs.com/
content/5/1/30](http://www.ijmhs.com/content/5/1/30)

1.5 Ampliando las estructuras de supervisión dentro de su organización

Al considerar sus estructuras de supervisión, las organizaciones pueden tener en cuenta el modelo proporcionado, ampliando la escala para adaptarse a las necesidades de su dimensión organizacional o de sus programas.

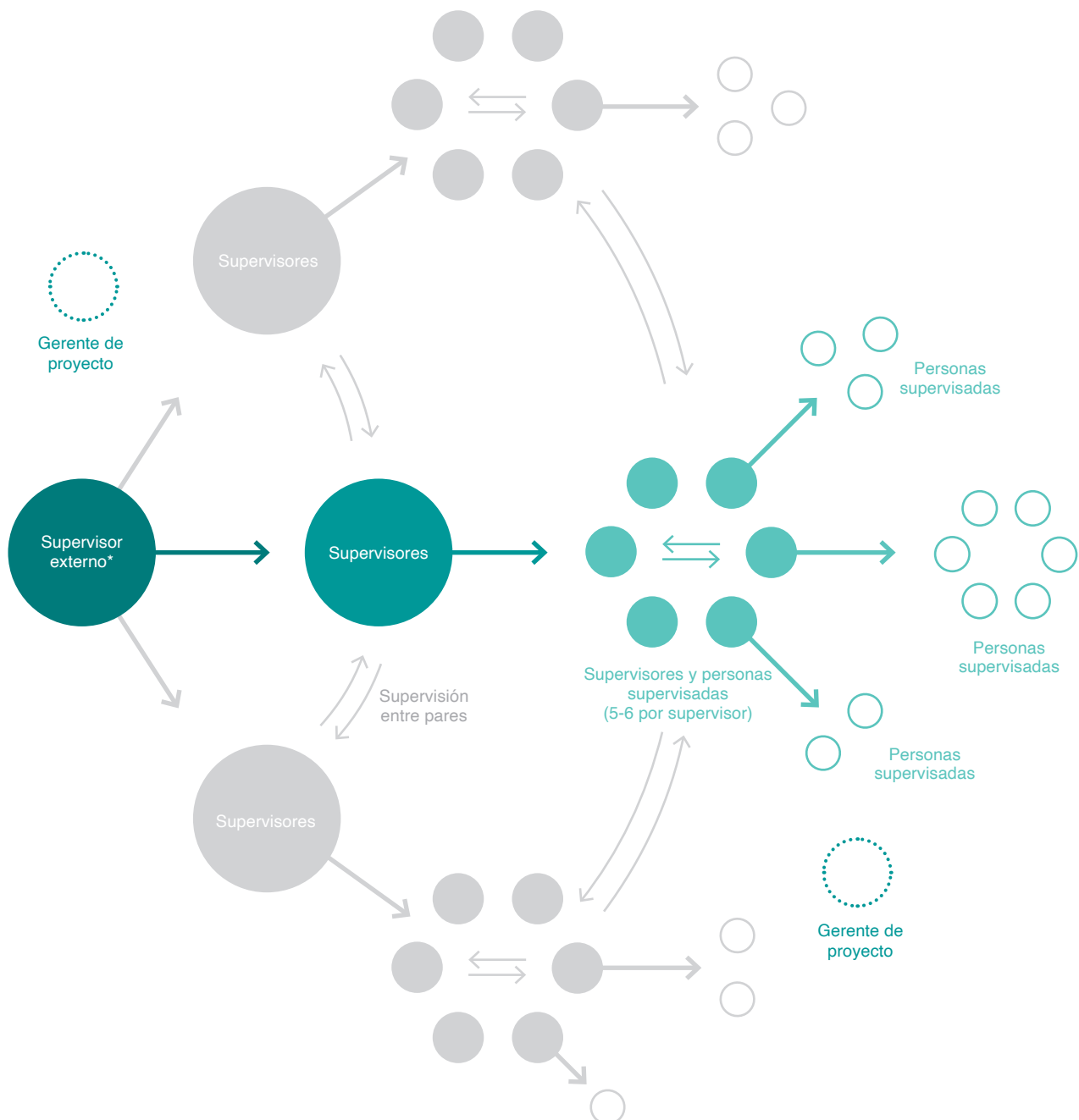
Lo ideal es contar con un supervisor por cada 5-6 personas supervisadas. Al estar en consonancia con la “supervisión para todos” y con el Modelo de aprendizaje basado en la práctica (secciones 1.3 y 1.4), todos quienes participan en SMAPS, en todos los sectores, tendrían acceso a la supervisión. Esto significa que la supervisión estaría disponible para todos aquellos que brindan supervisión, incluso para los trabajadores más experimentados. Consulte la sección 1.6 para obtener

más información sobre los diferentes tipos de supervisión disponibles.

Los gerentes de proyecto se comprometen y colaboran estrechamente para garantizar que existan estructuras de supervisión. También mantienen comunicación directa con los supervisores en torno a las necesidades de los programas y del personal. Asimismo, brindan apoyo gerencial y administrativo a las personas supervisadas en todos los niveles.

Los supervisores externos pueden ser completamente externos a la organización o estar a un nivel regional o global dentro de la misma. En caso de que se trabaje a través de socios implementadores, pueden estar en la oficina de coordinación.

Ejemplo de estructura de supervisión



Leyenda:

- La supervisión puede ser individual, grupal o en vivo.
- ↔ La supervisión entre pares ocurre entre personas supervisadas en cualquier etapa.

*El supervisor externo también recibe supervisión

Los gerentes de proyectos trabajan con la dirigencia organizacional para garantizar que existan estructuras de supervisión. Ellos se comunican directamente con los supervisores y personas supervisadas sobre asuntos administrativos y relativos a programas.

1.6 Diferentes tipos de supervisión

La supervisión se puede realizar de varias formas diferentes, ya sea presencial o de forma remota. Esta sección analiza las opciones, que incluyen:

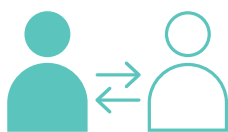
- supervisión individual
- supervisión grupal
- supervisión entre pares
- supervisión en vivo

Todas estas opciones se pueden impartir de forma presencial o remota. Esta sección también describe consideraciones específicas para cada uno de estos modos de entrega.

Experiencias de supervisores y personas supervisadas de SMAPS5 sugieren que la supervisión individual presencial es el formato preferido para los trabajadores de SMAPS. Sin embargo, las limitaciones de recursos, las dificultades de, y la inseguridad a veces pueden hacer que esto sea difícil en la práctica. Es probable que los métodos a distancia sean cada vez más necesarios. Por ejemplo, factores como restricciones de viaje o amenazas a la seguridad pueden llevar a una mayor dependencia en las plataformas digitales para la supervisión.

Supervisión individual

1.6.1



La supervisión individual consiste en una reunión individual entre supervisor y persona supervisada. Las sesiones suelen durar aproximadamente una hora, aunque debería haber cierta flexibilidad dependiendo de la agenda de la sesión (consulte la sección 1.8 para obtener orientación sobre la regularidad de las sesiones). Algunas organizaciones brindan supervisión en SMAPS únicamente en este formato. Otras brindan supervisión individual sólo en las primeras etapas del desarrollo de habilidades del trabajador, mientras que otras brindan supervisión grupal e individual al mismo tiempo.¹³

Una sesión de supervisión puede comenzar con supervisor y persona supervisada creando juntos una agenda de los temas a discutir. Puede terminar con el supervisor preguntándole a la persona supervisada qué le resultó útil en la sesión y en qué le gustaría recibir más apoyo, y discutiendo las acciones que deberían completarse antes de la siguiente sesión.¹⁴

La estructura de las sesiones de la supervisión individual puede diferir según el contexto y las circunstancias. Por ejemplo, una sesión que se centra en un caso o una situación de crisis difícil puede enfocarse en una discusión detallada de este caso y su impacto

en la persona supervisada. Por otro lado, la supervisión regular en casos que las personas supervisadas no experimentan dificultades particulares podría incluir la discusión de casos de manera más general, la revisión de su trabajo al aplicar habilidades específicas, o la reflexión sobre alguna necesidad de desarrollo personal o profesional. Una de las mayores ventajas de la supervisión individual es que garantiza un mayor grado de confidencialidad que la supervisión grupal. Esto tiene el potencial de alentar a las personas supervisadas a revelar dificultades o asuntos delicados, al

tiempo que proporciona un mayor grado de protección para la confidencialidad de los usuarios del servicio. También es probable que las personas supervisadas hablen de su trabajo y experiencias con mayor detalle, ya que el tiempo de supervisión no es compartido con sus pares. El principal inconveniente de la supervisión individual es que requiere más recursos, ya que depende de que el supervisor tenga el tiempo y el espacio dentro de sus horarios para reunirse con cada persona supervisada individualmente. Por ende, es posible que este formato no siempre sea factible para organizaciones con recursos limitados.

Supervisión individual

- Reunión individual entre supervisor y persona supervisada.
- Algunas organizaciones brindan supervisión en SMAPS únicamente bajo este formato. Otras brindan supervisión individual sólo en las primeras etapas del desarrollo de habilidades del trabajador, mientras que otras brindan supervisión grupal e individual al mismo tiempo.
- Cada sesión suele durar alrededor de una hora (puede ser más si surge una situación urgente o si se utiliza un intérprete).
- Una sesión de supervisión puede comenzar cuando el supervisor y la persona supervisada crean una agenda juntos. Puede terminar con el supervisor preguntándole a la persona supervisada qué le resultó útil en la sesión y en qué le gustaría recibir más apoyo, y discutiendo las acciones que deberían completarse antes de la siguiente sesión.
- La estructura de las sesiones de supervisión individual puede diferir según el contexto y las circunstancias. Puede centrarse en una situación de crisis, o cuando la persona supervisada no tiene dificultades con un caso específico, puede centrarse en la reflexión, el desarrollo de habilidades, o el bienestar. →



Supervisión individual (continuación)

Beneficios

- Mayor grado de confidencialidad que en la supervisión grupal. Esto tiene el potencial de alentar a las personas supervisadas a revelar dificultades o asuntos delicados, al tiempo que proporciona un mayor grado de protección para la confidencialidad de los usuarios del servicio.
- También es probable que las personas supervisadas hablen de su trabajo y experiencias con mayor detalle, ya que el tiempo de supervisión no es compartido con sus pares.
- Pueden darse dinámicas difíciles que pueden ser difíciles de manejar para el supervisor y constituir una barrera de aprendizaje para las personas supervisadas. Puede haber crecimiento y avance incluso bajo estas circunstancias, si estas dinámicas son reconocidas y manejadas adecuadamente por un supervisor capaz.

Inconvenientes

- Requiere más recursos (es decir, es más costosa), ya que depende de que el supervisor tenga el tiempo y el espacio dentro de sus horarios para reunirse con cada supervisado individualmente.



Información práctica

Ejemplo de agenda para una sesión de supervisión individual:

- ✓ Check-in informal (“¿cómo estamos hoy?”)
- ✓ Revisar los elementos de seguimiento de la sesión de supervisión anterior
- ✓ Reflexión sobre los avances desde la sesión anterior
- ✓ Asuntos urgentes del usuario del servicio (p. ej., temas relativos al alto riesgo o la seguridad)
- ✓ Presentación de casos o juegos de roles
- ✓ Reflexión sobre el autocuidado
- ✓ Resumen, retroalimentación y cierre.

Nota: Consulte las secciones 3 y 4 para una descripción de las habilidades de los supervisores y de las personas supervisadas que pueden ayudar a lograr las mejores prácticas en supervisión.

1.6.2

Supervisión grupal



La supervisión grupal se lleva a cabo entre un supervisor y dos o más personas supervisadas. Puede incluir diversas actividades según la composición del grupo, tales como juegos de roles, presentaciones de casos, actividades de desarrollo de habilidades, y reflexión y autocuidado, así como debates más informales facilitados por un supervisor.

La supervisión grupal tiene varios beneficios. El combinar perspectivas y antecedentes puede estimular mayor reflexión y creatividad que la que se podría lograr en un entorno individual. También puede ayudar a establecer apoyo informal entre pares y promover la cohesión entre las personas supervisadas. Es posible que las personas supervisadas se sientan más cómodas compartiendo sus experiencias y desafíos si escuchan que

otros miembros del grupo enfrentan desafíos similares. Esto también fomenta un sentido de comunidad y puede reducir los sentimientos de aislamiento entre los miembros del grupo. Además, se puede aprender mucho de las experiencias compartidas, y un entorno de grupo permite a los participantes resolver problemas juntos cuando surgen desafíos. Es una solución rentable cuando los recursos son escasos ¹⁵, ya que permite a los supervisores reunirse con más de una persona supervisada a la vez. La supervisión grupal también puede ser un formato útil cuando los supervisores no tienen los mismos antecedentes culturales que las personas supervisadas. Cuando las personas supervisadas provienen del mismo entorno cultural, estar en un grupo les permite intercambiar ideas sobre consideraciones culturales relevantes.



Co-supervisión

Algunos programas pueden utilizar la co-supervisión en entornos grupales. Esto puede ayudar a facilitar el proceso de varias maneras:

- Cuando un facilitador es miembro de la comunidad afectada y el otro viene de otro contexto, puede surgir el aprendizaje compartido y la contextualización adecuada al trabajar en conjunto
- En caso de haber problemas de conectividad, habrá otro facilitador disponible
- En caso de que alguien esté pasando por momentos angustiantes, hay otro supervisor presente para ayudar a apoyar esta persona de forma individual, sin dejar de lado al resto del grupo (consulte la sección 3.6 para obtener más información sobre cómo manejar el malestar emocional en la supervisión).

Trabajar con un co-supervisor requiere preparación y planificación cuidadosa. Es importante que los co-supervisores mantengan una comunicación regular, planifiquen sesiones juntos —incluyendo quién asume cada función—, y estén abiertos y dispuestos a brindarse retroalimentación de manera continua.

Sin embargo, la supervisión grupal puede ser un formato menos personal que la supervisión individual,¹⁶ y puede traer sus propios desafíos en materia de confidencialidad, ya que no hay garantías de que todos los miembros del grupo mantendrán la confidencialidad. A veces pueden surgir desafíos en cuanto a garantizar que el contenido de una reunión de supervisión sea apropiado para todos los miembros.

También pueden darse dinámicas difíciles en entornos grupales, que pueden ser difíciles de manejar para el supervisor, y constituir una barrera para el aprendizaje de las personas supervisadas. No obstante, puede haber crecimiento y avance incluso bajo estas circunstancias, si estas dinámicas son reconocidas y manejadas adecuadamente por un supervisor capaz.

Supervisión grupal

- Tiene lugar entre un supervisor y dos o más personas supervisadas.
- Puede incluir diversas actividades según la composición del grupo, tales como juegos de roles, presentaciones de casos, actividades de desarrollo de habilidades, y reflexión y autocuidado, así como debates más informales facilitados por un supervisor.

Beneficios

- El combinar perspectivas y antecedentes puede estimular mayor reflexión y creatividad.
- Ayuda a establecer apoyo informal entre pares y promover la cohesión entre las personas supervisadas.
- Es posible que las personas supervisadas se sientan más cómodas compartiendo sus experiencias y desafíos si escuchan que otros miembros del grupo enfrentan desafíos similares. Esto también fomenta un sentido de comunidad y puede reducir los sentimientos de aislamiento entre los miembros del grupo.
- Se puede aprender de las experiencias compartidas. Un entorno de grupo permite a los participantes resolver problemas juntos cuando surgen desafíos.
- Es una solución rentable cuando los recursos son escasos, ya que permite a los supervisores reunirse con más de una persona supervisada a la vez →

Supervisión grupal (continuación)

- Si los participantes tienen diferentes antecedentes culturales, es un gran espacio para intercambiar ideas de sus respectivos contextos.
- Si son de un mismo contexto cultural, puede profundizar la contextualización cultural.

Inconvenientes

- Puede ser un formato menos personal que la supervisión individual.
- Desafíos en materia de confidencialidad, ya que no hay garantías de que todos los miembros del grupo mantendrán la confidencialidad.
- Difícil garantizar que el contenido de una reunión de supervisión sea apropiado para todos los miembros.
- También pueden darse dinámicas difíciles en entornos grupales, que pueden ser difíciles de manejar para el supervisor, y constituir una barrera para el aprendizaje de las personas supervisadas.
- Reunirse en grupo puede representar un problema de seguridad, especialmente si se trabaja en una zona de conflicto.
- Es difícil en entornos de conflicto y disturbios civiles cuando se tienen personas supervisadas en diferentes localidades/bandos del conflicto o en diferentes lados de la protesta.



Información práctica

Ejemplo de agenda para una sesión de supervisión grupal:

-  Actividad de check-in (p. ej., realizar una ronda en la que los participantes describan su día en dos palabras)
-  Invitar al grupo a recapitular las reglas y expectativas acordadas
-  Revisar los elementos de seguimiento de la sesión de supervisión anterior
-  Asuntos urgentes del usuario del servicio (p. ej., temas relativos al alto riesgo o la seguridad)
-  Actividad: juego de roles
-  Reflexión sobre el autocuidado
-  Resumen, retroalimentación y cierre.

Nota: Consulte las secciones 3 y 4 para obtener una descripción de las habilidades de los supervisores y las personas supervisadas que ayudan a lograr las mejores prácticas en supervisión.

Caso de estudio

Carmen es una trabajadora social para una organización internacional grande. Lleva un año trabajando en Violencia Basada en Género (VBG) en esta organización y recientemente comenzó a trabajar con la unidad móvil de VBG en una zona rural. Ahí hay muchas personas que han sido desplazadas y se encuentran en movimiento periódicamente. Carmen trabaja junto con un equipo de otros proveedores de servicios, los que incluyen trabajo comunitario y movilizadores comunitarios. También hay un especialista y un supervisor técnico, los cuales realizan visitas una vez por semana. La mayoría de las actividades tienen como objetivo crear conciencia en la comunidad sobre la VBG y desarrollar capacidades para responder a los problemas que enfrentan.

La función de Carmen consiste en proporcionar información sobre la VBG y sus consecuencias. Trabaja con quienes necesitan apoyo adicional para ser derivados utilizando vías seguras. Como parte de sus responsabilidades, ha estado realizando sesiones informativas en espacios seguros para mujeres y niñas. Ella ha notado que estas mujeres y niñas a menudo vienen y le cuentan cosas que les han sucedido en sus comunidades. Últimamente, le resulta cada vez más difícil separarse emocionalmente de estas historias. Siente que las mujeres y las niñas confían y quieren sincerarse con ella, pero no siempre tiene tiempo para brindarles toda su total atención. Tampoco siente que tenga suficiente capacitación para apoyarlas, más allá de algunas habilidades psicosociales básicas.

Carmen asiste a sesiones semanales de supervisión con otros trabajadores sociales de casos de VBG. Los miembros del grupo suelen variar cada semana, ya que el personal de la organización rota sus horarios de trabajo entre la unidad móvil y los centros fijos. Carmen se lleva bien con todos sus colegas, pero a veces se siente incómoda al compartir demasiado con ellos porque no se conocen muy bien. Le preocupa que, si habla de sus inquietudes ellos puedan pensar que no es buena en su trabajo.

En una sesión semanal, una de las trabajadoras sociales que había estado en la unidad móvil durante las últimas semanas comunicó que estaba experimentando un problema similar al de Carmen. Esta trabajadora dijo que las mujeres en sus sesiones de información a menudo acudían a ella con la esperanza de que escuchara sus historias y las ayudara. Afirmó sentir presión porque sabía que, aunque podía derivar los casos, estas mujeres a menudo no buscaban servicios fuera de la unidad móvil porque se sentían avergonzadas de sus experiencias. Esto la hizo sentirse aún más agobiada.

La supervisora reflexionó sobre lo que la colega había compartido y validó sus sentimientos. Luego, preguntó si alguien más se había sentido así alguna vez. Carmen levantó la mano y compartió que había tenido pensamientos similares al sentir que no tenía suficiente capacitación para manejar las situaciones que surgían a diario. Otros miembros del grupo asintieron con la cabeza y la supervisora reconoció que se trataba de un desafío común entre el grupo. Luego, la supervisora preguntó al grupo cuál

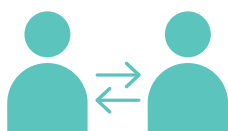
Caso de estudio (continuación)

pensaban que sería la mejor solución para esto. Casi todos dijeron que les gustaría recibir más capacitación sobre cómo brindar apoyo psicosocial. Como no había nadie en la unidad móvil para ofrecer apoyo individual o grupal a la comunidad, sintieron que necesitaban más habilidades para manejar las situaciones que se presentaban. También sugirieron ampliar la unidad móvil para incluir a trabajadores de SMAPS, ya que era común que mujeres y niñas se sintieran incómodas al buscar servicios fuera de esta unidad.

Luego, su supervisora facilitó una discusión en torno a qué tipo de habilidades les resultarían más útiles. También hablaron de los límites de sus roles y de cómo manejar la sensación de que los servicios que se prestaban nunca eran suficientes. La sesión terminó con todas las partes poniéndose de acuerdo sobre la necesidad de comenzar la próxima sesión hablando más a fondo sobre las habilidades psicosociales y su propio bienestar como trabajadores sociales.

1.6.3

Supervisión entre pares



La supervisión entre pares es el tipo de supervisión en el que dos o más pares se reúnen para apoyarse en la capacitación o el aprendizaje mutuo. La supervisión entre pares también se conoce comúnmente como intervisión. La supervisión entre pares no es dirigida ni facilitada por un supervisor. Los miembros de un grupo de pares discuten casos, herramientas, técnicas u otras áreas de interés relacionadas. Este enfoque permite la colaboración y el aprendizaje mutuo, pero sin las diferencias de poder que se ven en los arreglos tradicionales entre supervisor y persona supervisada.¹⁷

La supervisión entre pares puede ser una solución particularmente útil para mantener el apoyo continuo a los trabajadores de SMAPS más capacitados, aunque puede ser útil para trabajadores de todos los niveles. Cuando el grupo de pares de personas supervisadas no cuenta con mucha experiencia, se recomienda que un supervisor con más experiencia asuma un rol de moderación. Este rol de moderación implica que el supervisor se ponga a disposición de las personas supervisadas para ser consultado cuando necesiten orientación o información adicional.



Supervisión entre pares

Beneficios

- Este enfoque permite la colaboración y el aprendizaje mutuo, pero sin las diferencias de poder que se ven en los arreglos tradicionales entre supervisor y supervisado.
- Rentable y flexible, ya que utiliza recursos humanos existentes.→

Inconvenientes

- Aunque la supervisión entre pares puede ser útil para trabajadores en todas las etapas de la práctica, puede ser provechoso que un profesional con más experiencia ayude a preparar el terreno en algunas áreas particulares, tales como:
 - respetar la confidencialidad del usuario del servicio y de los pares
 - abordar casos complejos
 - cuándo y cómo buscar apoyo adicional
- La supervisión entre pares no debería ser el único apoyo de este tipo disponible, particularmente para trabajadores menos experimentados. Debe verse como un apoyo complementario, idealmente utilizado junto con la supervisión individual.

Caso de estudio

Miguel es dinamizador de un espacio amigable para la Infancia en un campamento de desplazados internos. Ha estado en este puesto durante algunos meses y considera que el trabajo es alentador, pero también increíblemente desafiante. Algunos de los niños con los que trabaja han sido testigos de cosas que ningún niño debería ver jamás, y otros vienen de situaciones de mucha pobreza. A Miguel le resulta difícil sentirse impotente, y no tiene idea si los otros animadores comparten ese sentimiento. A veces, cuando termina su día, se siente tan agotado emocionalmente pero no sabe realmente con quién hablar al respecto. A menudo se va a dormir inmediatamente después del trabajo para no tener que pensar en ello.

Su organización acaba de contratar a una supervisora y él está feliz por eso, pero le preocupa un poco no poder tener mucho tiempo con ella. La organización solo tenía fondos para contratar a una persona, y hay muchos otros animadores/dinamizadores y trabajadores de SMAPS dentro de la organización. Así, se sorprendió cuando lo invitaron a una sesión de supervisión grupal con la nueva supervisora. En la sesión estuvieron presentes varios otros dinamizadores con los que había trabajado directamente y que había visto en el campamento. La sesión transcurrió bien, pero les dijeron que por falta de recursos sólo podrían reunirse una vez al mes. La supervisora pidió al grupo que consideraran establecer una supervisión entre pares, para así poder reunirse con mayor regularidad. Explicó que ella no estaría presente en las sesiones, pero que los propios dinamizadores podrían liderar el grupo. Les recomendó que, después de la demostración que ella realizaría en la próxima sesión de supervisión grupal sobre cómo presentar una revisión de actividad, puedan replicar ese mismo ejercicio en sus encuentros de supervisión entre pares, utilizando la plantilla del Apéndice C.

Todos estuvieron de acuerdo en que estaría muy bien poder discutir sus experiencias unos con otros, y en que les gustaría seguir reuniéndose. Acordaron reunirse la semana siguiente, y la supervisora les dijo que se comunicaría con ellos para ver cómo iba la supervisión entre pares. También dijo que estaría disponible si tenían preguntas o inquietudes y, por supuesto, si surgiera una situación que pusiera a alguien en riesgo.

La semana siguiente, 17 de los dinamizadores se reunieron en el área del campamento designada para el personal. Se sentaron y, según lo sugerido por su supervisora, discutieron las reglas del grupo y las expectativas para sí mismos. Decidieron dividirse en dos grupos más pequeños y reunirse una vez cada dos semanas. Decidieron que se turnarían para prepararse para la sesión y que podrían enseñarse cosas nuevas mutuamente, hacer ejercicios de reflexión, actividades de cuidado personal, presentaciones de repaso de actividades, o simplemente hablar sobre lo que estaban enfrentando. Pasaron el resto del tiempo conversando entre ellos e intercambiando números de teléfono.

Caso de estudio (continuación)

Miguel estaba muy feliz de poder conectarse con los otros dinamizadores. Le ayudó a sentir que no era el único que sentía los impactos de un trabajo tan desafiante. También le gustó que el grupo estuviera formado solo por ellos, y parecía que los miembros se sentían bastante cómodos siendo francos unos con otros. Antes de irse acordaron que nada de lo que habían hablado saldría del grupo, a menos que estuviesen preocupados por la seguridad de alguien. Miguel quedó esperando con ansias la próxima sesión de supervisión entre pares dentro de dos semanas, así como su próxima sesión mensual de supervisión grupal.

1.6.4

Supervisión en vivo



La supervisión en vivo (a veces también conocida como supervisión “directa”, “en el trabajo” o “live”) es el proceso en el que un supervisor observa directamente a una persona supervisada realizando una actividad de SMAPS. Esto permite a los supervisores brindar retroalimentación específica a las personas a quienes supervisan en función de lo que ven en las interacciones trabajador/usuario del servicio SMAPS. Luego pueden identificar áreas que requieren mejora y reforzar las mejores prácticas.

Este tipo de supervisión es ampliamente reconocido como importante para garantizar la calidad de la prestación de servicios de SMAPS. Tal como se describe en la sección 1.4, este tipo de supervisión es particularmente útil para ayudar a los participantes a aplicar habilidades recién adquiridas después de una capacitación. No obstante, en consonancia con el enfoque de apoyo, es muy importante que este tipo de supervisión se realice de forma alentadora y positiva. No debería ser un proceso punitivo ni de búsqueda de culpables. La retroalimentación de la observación en vivo debe resaltar tanto lo que funcionó bien como las áreas que pueden fortalecerse, utilizando ejemplos específicos. En el Apéndice B se incluye un ejemplo de un formulario de observación para la supervisión en vivo.

La supervisión en vivo puede realizarse con el supervisor físicamente presente en la sesión, o mediante una grabación de audio o visual de la sesión para que el supervisor la revise más tarde. Un supervisor puede utilizar estas grabaciones, con el consentimiento de todas las partes, para ser discutidas durante sesiones de supervisión grupal. Al compartir, almacenar y eliminar grabaciones se deben observar estrictamente las medidas de protección de datos. Los supervisores, personas supervisadas y usuarios de los servicios deben dar su pleno consentimiento a la grabación de una sesión y comprender plenamente los potenciales riesgos asociados con la filtración de datos.

Si una supervisión en vivo se lleva a cabo con el supervisor físicamente presente en el lugar con el usuario del servicio, se debe obtener su consentimiento antes de la sesión y confirmarlo antes de que comience la misma. Es esencial que el usuario del servicio esté preparado para la visita del supervisor a la sesión; esto es responsabilidad de la persona supervisada. La persona supervisada debe presentar al supervisor al comienzo de la sesión y explicarle que está ahí para brindarle retroalimentación a la persona supervisada, no para monitorearlo. Especialmente en

sesiones delicadas, el supervisor debe tomarse el tiempo para explicar al usuario del servicio que la información compartida en la sesión es confidencial. El usuario del servicio también debe saber que puede pedirle al supervisor que se retire en cualquier momento si se siente incómodo.

En las sesiones de supervisión en vivo, el supervisor también debe hacer todo lo posible para no distraer ni afectar de alguna forma la alianza terapéutica entre el usuario del servicio y la persona supervisada. Puede ser conveniente que el supervisor se siente a cierta distancia de los participantes y se asegure de que el usuario del servicio está cómodo con el lugar donde está sentado en el salón. En algunas situaciones, es posible que el usuario del servicio prefiera que el supervisor esté más integrado en la sesión.

Por ejemplo, en un entorno grupal donde los participantes están sentados en círculo, el usuario del servicio podría preferir que el supervisor se siente dentro del círculo. En otras situaciones, el usuario del servicio podría preferir que el supervisor se siente a un lado o no directamente detrás del usuario del servicio.

A veces, en la supervisión en vivo, el supervisor modela un aspecto de las mejores prácticas demostrando una actividad mientras la persona supervisada observa. En estos casos, la persona supervisada debe seguir los lineamientos descritos arriba para evitar interrumpir la sesión o la alianza terapéutica. Se debe tener especial cuidado si se incluyen intérpretes en las sesiones de supervisión en vivo. (Ver sección 1.10 para más información).



Supervisión en vivo

Beneficios

- Monitorea la calidad de la atención brindada.
- Garantiza la correcta implementación de los protocolos y lineamientos terapéuticos de la organización.
- Observación continua del avance de la persona supervisada.

Inconvenientes

- Intensivo en el uso de recursos.
- Puede causar interrupción en la alianza terapéutica y de supervisión.
- Conseguir el consentimiento puede ser un desafío.



Información práctica

Ejemplo de diálogo para presentar a un supervisor en una sesión de supervisión en vivo

Antes de la sesión

La persona supervisada siempre debe confirmar con antelación que los usuarios del servicio que se sienten cómodos con que el supervisor se una a la sesión, a menos que se trate de una situación de emergencia en la que se deban tomar medidas inmediatas.

Por ejemplo, alguien podría necesitar atención médica inmediata o representar un riesgo para sí mismo o para otros, y no está en capacidad de dar su consentimiento. Para obtener más información sobre cómo manejar estos riesgos, consulte la Sección 3.6. Cuando el usuario del servicio es un menor, el consentimiento debe ser otorgado por su acudiente, con el asentimiento del menor. Es importante tener en cuenta que, incluso con el consentimiento de los padres, es posible que el menor no se sienta cómodo con la dinámica de tener adultos adicionales en la habitación. Por lo tanto, es crucial explicar claramente por qué el supervisor está presente, en un lenguaje que los niños puedan entender. Puede resultar útil incluir al supervisor en una actividad para romper el hielo, como alguna que involucre dibujar o lanzar una pelota.

Al inicio de la sesión

Persona supervisada: “Quizás recuerdes que la última vez que nos reunimos te dije que mi supervisor se uniría a nuestra sesión. Le gustaría unirse a nosotros para poder darme retroalimentación sobre mi trabajo. Mantendrá todo confidencial al igual que tú

[Continúa en la siguiente página...](#)



Información práctica (continuación)

y yo, con excepción de algunas situaciones de las que hemos conversado antes, como el riesgo de hacerte daño a ti o a otros. ¿Estaría bien si le invitara a pasar?”

(Esperar el consentimiento)

Supervisor: “Muchas gracias por permitirme unirme a su sesión. Como probablemente [nombre del trabajador de SMAPS] te dijo, estoy aquí para observarle y poder darle retroalimentación sobre su trabajo. A veces verás que tomo notas. No escribiré ninguna información personal sobre ti o tu situación. Solo tomaré nota de las cosas que [nombre del trabajador de SMAPS] está haciendo bien en la sesión, y algunas ideas sobre cómo podría mejorar. Este es un aspecto normal de nuestro desarrollo profesional en la organización. ¿Tienes alguna pregunta? ¿Está bien que me quede?”

(Esperar el consentimiento)

Supervisor: “Me sentaré aquí durante la sesión, a menos que prefieras que me siente en otro lugar. Puedes pedirme que me vaya en cualquier momento si te sientes incómodo. ¿Está bien?”

(Esperar el consentimiento)

Caso de estudio

Nina es una trabajadora que brinda apoyo psicosocial en una pequeña ONG. Ella y un co-facilitador facilitan sesiones psicosociales grupales semanales con mujeres refugiadas que han perdido a sus seres queridos en la guerra. Como parte de la supervisión brindada por la ONG, Nina ha estado recibiendo supervisión individual y ahora está a punto de comenzar con supervisión en vivo. Nina ha trabajado para varias otras organizaciones y esta es la primera vez que ha recibido supervisión en vivo como parte de su trabajo. Las sesiones comienzan dentro de una semana. Ella se siente muy nerviosa por tener a su supervisor asistiendo a sus sesiones grupales. Teme no ser una buena facilitadora sabiendo que la están observando.

Nina decide hablar con su supervisor sobre estas inquietudes. En su siguiente sesión individual juntos, plantea sus preocupaciones. Su supervisor la escucha y le explica que sus reacciones son naturales, cosa que la hace sentirse más cómoda. El supervisor le dice que entiende completamente y le comparte un ejemplo de cómo, cuando él se estaba formando para ser psicólogo, tenía que grabar sus sesiones con los usuarios del servicio, y ¡cómo lo odiaba! Pero también le dijo que esa fue una de las cosas más útiles para su desarrollo como psicólogo, ya que le ayudó a ser más consciente de sus fortalezas y de las áreas en las que podría beneficiarse de recibir mayor apoyo.

Luego, su supervisor le explicó en detalle cómo sería la sesión. Le recordó que, aunque todos los usuarios del servicio habían aceptado tener un supervisor presente cuando se unieron al programa por primera vez, podían retirar su consentimiento en cualquier momento. Dijo que tal vez no se sintieran cómodos diciendo eso delante de él, por lo que, si se lo decían a Nina, ella debería sentirse cómoda haciéndoselo saber. Su supervisor también le dijo que él le explicaría al grupo por qué estaba ahí (consulte el cuadro anterior sobre cómo introducir una sesión de supervisión en vivo). Les explicaría que estaba ahí para observar a Nina y no a ellos, y que tomaría notas. También le dijo a Nina que usaría un formulario que tiene diferentes cuadros, como lo que funcionó bien y lo que no funcionó bien, para ayudarlo a estructurar sus comentarios (ver ejemplo en el Apéndice B). Explicó que se reuniría con Nina después de la sesión grupal y hablarían sobre cómo salieron las cosas desde ambas perspectivas. Finalmente, le aseguró a Nina que toda la información era confidencial y que se utilizaría únicamente para el desarrollo de Nina como facilitadora de apoyo psicosocial.

El día de la sesión de supervisión en vivo, Nina todavía estaba nerviosa, pero se sentía más cómoda porque sabía qué esperar. Ella entró primero al salón y le informó a su grupo que su supervisor se uniría a ellos en breve, y por qué se uniría. Preguntó si alguien tenía alguna objeción, pero todos dijeron que estaba bien. Los miembros del grupo estaban sentados en círculo. Les preguntó dónde querían que se sentara el supervisor –dentro

Continúa en la siguiente página...

Caso de estudio (continuación)

del círculo o afuera-, y todos aceptaron con entusiasmo que debería ser parte del grupo.

El supervisor entró al salón y saludó a todos. Fue muy amigable y cálido, y Nina sintió que el grupo se sentía cómodo con su presencia. Explicó todo lo que estaba haciendo y por qué lo estaba haciendo. También explicó que, si en algún momento no se sentían cómodos con su presencia, se iría.

En la sesión, el supervisor permaneció en silencio y no participó en las actividades, pero su lenguaje corporal era accesible y daba señales no verbales, como asentir con la cabeza de vez en cuando. Tomaba notas, pero no pasaba mucho tiempo mirando sus papeles. Después de un rato, Nina olvidó que él estaba ahí. Cuando el grupo hizo su actividad de cierre, la cual implicaba realizar movimientos, lo invitaron a unirse y así lo hizo.

Después de la sesión, Nina y su supervisor tomaron un breve descanso y luego se reunieron. Su supervisor le preguntó qué pensaba que funcionó bien en la sesión. Él reconoció lo que ella dijo y compartió ejemplos específicos de cosas que consideró que funcionaron bien en la sesión. Nina notó que él señalaba cosas que ella misma nunca habría notado, en parte porque estaba tan ocupada facilitando la sesión.

Luego el supervisor le preguntó si había algo que le hubiera gustado haber hecho diferente, o de lo que no estaba segura. Discutieron estos puntos. El supervisor fue muy alentador y dispuesto a hablar sobre las cosas que a Nina le resultaban difíciles. Un ejemplo fue cuando uno de los miembros del grupo se la pasaba interrumpiendo a los demás. Otro fue cuando una joven rompió a llorar y Nina no estaba segura de cómo manejar la situación. El supervisor señaló lo que ella hizo para manejar la situación y cómo respondieron los demás miembros del grupo. Ella se dio cuenta de que en realidad podía manejar las cosas mejor de lo que pensaba. El supervisor también dijo que los usuarios del servicio a menudo pueden sentirse angustiados, y que esta es una respuesta muy natural. Pidió a Nina para tener siempre pañuelos desechables al alcance para que los miembros del grupo no tuvieran que salir del salón o ir a buscarlos, lo cual fue un consejo útil. Cuando Nina y su supervisor terminaron de conversar, él le preguntó cómo se sentía acerca del proceso de supervisión en vivo. Nina admitió que no fue tan malo como había pensado, y que en realidad estaba deseando que llegara la próxima sesión. Nunca había recibido retroalimentación individual como esta, y estaba feliz por ello.

1.7 Decidir cómo se realizará la supervisión

Todos los tipos de supervisión descritos en esta sección se pueden realizar de forma presencial o remota. Esta sección describe consideraciones clave para ambos métodos de entrega.

Información importante



Asignar un supervisor a una persona que será supervisada

Al asignar un supervisor a una persona para ser supervisada, es importante considerar qué es apropiado según el contexto. En algunos contextos, por ejemplo, mezclar géneros puede no ser apropiado.

Sin embargo, no se debe asumir automáticamente que las parejas o grupos del mismo género son preferibles en todas las circunstancias. Si los recursos lo permiten, se recomienda que las personas supervisadas y sus supervisores potenciales se reúnan antes de comenzar la supervisión, a fin de asegurarse de que sean compatibles entre sí.

1.7.1 Supervisión presencial

Si es posible, la mejor opción es realizar la supervisión de forma presencial.⁵ Esto permite tener una mejor conexión entre supervisor y persona supervisada, y da a los supervisores la oportunidad de ver las señales no verbales de la persona supervisada. Ciertas actividades se pueden realizar más fácilmente de forma presencial, y estar físicamente presentes en un salón también implica que no habrá interrupciones debido a problemas tecnológicos. Conectarse de forma remota a la supervisión también puede exponer a los participantes a riesgos de seguridad digital.

También puede resultar más difícil trabajar de forma remota cuando se necesitan intérpretes.

Los supervisores deben hacer lo posible por encontrar un espacio privado y tranquilo para la supervisión, donde no sean interrumpidos. En algunos contextos, esto puede no ser posible debido a limitaciones de espacio y recursos. Cuando este es el caso, el supervisor y la persona supervisada pueden acordar un lugar que les resulte lo más cómodo y privado posible.

1.7.2 Supervisión remota

Aunque es preferible la supervisión de forma presencial, esto puede resultar difícil o imposible por muchas razones, entre ellas:

- riesgos para la salud, como epidemias o pandemias
- temas de seguridad que afecten el acceso a los lugares
- recursos humanos limitados
- falta de capacidad dentro de la organización
- el supervisor no se encuentra en el mismo lugar que las personas supervisadas.

En estas situaciones, la supervisión se puede realizar de forma remota. En PIMB, la supervisión suele realizarse de forma presencial, con sesiones adicionales de forma remota.¹³

La supervisión remota se puede realizar mediante varias aplicaciones digitales como Skype, Signal, Telegram o Whatsapp. Alternativamente, se puede hacer por teléfono si no hay opciones digitales disponibles. Las aplicaciones digitales pueden ser útiles para facilitar la discusión entre pares, con la moderación de un supervisor.⁸ En la medida de lo posible, se recomienda que supervisores y personas supervisadas utilicen tecnología de videoconferencia para simular una reunión en persona. Las organizaciones deberían brindar acceso a plataformas tecnológicas y de comunicaciones para la supervisión remota. Cuando las organizaciones no requieren que el personal y los voluntarios utilicen una plataforma específica, los supervisores deben discutir el modo de comunicación preferido con las personas supervisadas. En algunos contextos, las llamadas telefónicas pueden ser la única opción,

pero en otros lugares podría haber una variedad de plataformas disponibles.

Los supervisores no deben asumir que todas las personas supervisadas saben cómo utilizar una determinada tecnología. Deberán probar la plataforma antes de que comience la sesión, brindando apoyo a todo quien lo necesite para acceder a la sesión.¹⁴ Contar con opciones de respaldo disponibles también es útil en caso de que la plataforma elegida no esté disponible o no funcione. Cuando se utilizan plataformas digitales, es particularmente importante que el supervisor se asegure de que no se esté compartiendo información confidencial, a menos que la plataforma cuente con protección para permitir el intercambio de información confidencial. Contar con una forma alternativa de conectarse es esencial en caso de que se dé una interrupción de la conexión mientras alguien está en peligro.

Es posible lograr una alianza para la supervisión que sea positiva a través de la supervisión remota, a pesar de los desafíos de comunicación que conllevan las plataformas digitales. Esto puede implicar que los supervisores requieran más tiempo en las sesiones para establecer una buena relación, especialmente si el supervisor y las personas supervisadas nunca se han reunido en persona. Por ejemplo, puede resultar útil compartir información sobre ellos mismos, como sus antecedentes y experiencia, a fin de ayudar a desarrollar un sentido inicial de familiaridad. También es esencial discutir la privacidad en relación con la ubicación física de las sesiones remotas. Esto incluye encontrar un lugar que sea lo más privado posible en el hogar o lugar de trabajo, de modo que los miembros del hogar o los compañeros de trabajo

no puedan escuchar la información que se discute.

Esto ayuda a garantizar la privacidad de todas las partes. Cuando las sesiones se llevan a cabo en el hogar, la configuración y los límites deben ser los mismos que si la sesión se llevara a cabo en el lugar de trabajo. Consulte los consejos para mantener las sesiones remotas seguras y efectivas en las siguientes páginas.

Trabajar con un intérprete puede ser más desafiante cuando todos se conectan de forma remota para la supervisión. En este caso, es muy importante que supervisores y personas supervisadas procuren hablar despacio y con claridad para que los intérpretes puedan realizar su trabajo de forma eficaz. Se debe planificar tiempo adicional para la interpretación en las sesiones de supervisión. Es esencial que los intérpretes sigan las mismas pautas y protocolos que los supervisores y personas supervisadas en relación con la privacidad y la confidencialidad. (Puede encontrar más información al respecto en la sección 1.10.)

En situaciones en las que hay problemas de conectividad, puede ser útil desarrollar un modelo de apoyo entre compañeros de modo que los compañeros puedan informarse mutuamente en caso de que los problemas de conectividad impidan la participación total. Los términos de esto deben ser acordados por todos los participantes antes de la implementación, a fin de garantizar que las expectativas sean claras.

Consejos para brindar supervisión de forma remota



Establecer el horario

- Programe un horario que sea cómodo para el supervisor y las personas supervisadas.
- Programe un horario en el que sea posible tener privacidad
- Asegúrese, en la medida de lo posible, de que las sesiones remotas se realicen en “horario de oficina” para ambos, y tenga en cuenta las diferencias de zona horaria.
- Recuerde que las diferencias horarias tienen algunas implicaciones en el nivel de atención y cansancio, por lo que es importante discutir las preferencias con antelación.



Manejar su entorno

- Comunique el horario de las sesiones con las personas con quienes vive o trabaja, y solicite privacidad.
- Considere poner un letrero de “no molestar” en su puerta si cuenta con su propia habitación o salón.
- Apague las notificaciones de su teléfono y computadora o póngalas en silencio
- Procure tener un lugar tranquilo para conectarse con aquellos a quienes apoya.
- Asegúrese de que sus espacios estén bien iluminados para que puedan verse claramente en la pantalla.
- Sea consciente de lo que puede verse al fondo de donde está sentado. Asegúrate de que este fondo sea apropiado.



Interaction and communication

- Haga contacto visual (de forma apropiada según el contexto) y utilice métodos no verbales para que la sesión sea más interactiva y atractiva.
- Prepárese para lidiar con las frustraciones causadas por cortes en la línea, falta de conexión de video, audio deficiente, etc.
- Es posible que deba enfatizar la comunicación no verbal (por ejemplo, asentir con la cabeza más frecuentemente) o usar más señales verbales de lo habitual para demostrar atención o empatía en sesiones remotas.
- Decida y acuerde cómo utilizar el chat durante la sesión, especialmente durante la supervisión grupal.
- Ajuste la cámara para que pueda ver las caras de todos con claridad. Solicite a otros que cambien el ángulo de la cámara si sus caras solo se ven parcialmente o de otro ángulo.

Continúa en la siguiente página...



- Asegúrese de contar con una opción de respaldo en caso de que falle una plataforma digital.

Esté consciente de

- Lenguaje corporal
- Expresiones faciales
- Tono de voz
- Posición de la cámara
- Lenguaje que usa
- No distraerse con notificaciones electrónicas.



Establecer expectativas

Acuerde qué expectativas tener el uno del otro durante las sesiones remotas, por ejemplo:

- No comer durante las sesiones
- Encontrar un espacio privado cuando sea posible
- Tener listos los materiales y equipos necesarios
- Vestirse apropiadamente (equivalente a estar en un ambiente de trabajo).



Confidencialidad y consentimiento informado

Ser consciente de la privacidad

- No haga capturas de pantalla
- No grabe sesiones excepto para fines específicos cuando todas las partes hayan dado su consentimiento informado explícito.
- Esté consciente de su propia privacidad
- No anote nombres ni información identificatoria en medios físicos (desidentifique y use archivos seguros con contraseña)
- No escriba información identificatoria en la invitación a la reunión.



Plataformas tecnológicas

Utilice plataformas digitales adecuadas y sencillas para las sesiones remotas

- Asegúrese de que tanto la(s) persona(s) supervisada(s) como el supervisor se sientan cómodos con la tecnología que se utiliza.
- Tenga planes de respaldo y diferentes plataformas remotas disponibles en caso de que surjan problemas tecnológicos.
- Mantenga la cámara y el micrófono encendidos o apagados, según lo acordado.



Profesionalismo

- Esté bien preparado para la sesión. Esto incluye revisar los archivos de los usuarios del servicio de antemano si es necesario, estar familiarizado con las funciones de la plataforma que se utiliza (como compartir pantalla, por ejemplo), y tener claro el flujo de la sesión.
- Intente recrear su entorno laboral habitual, si es posible.



Respeto y dignidad

- Respete a la persona supervisada y su privacidad.
- Durante la sesión, la persona supervisada debe ser su prioridad.
- No juzgue sus procesos de pensamiento.
- No haga suposiciones sobre su vida, carácter, personalidad, gustos y aversiones, etc.
- Mantenga los límites y analice las inquietudes que surjan.
- Preste toda su atención a la persona(s) a quien supervisa.



Seguridad y protección

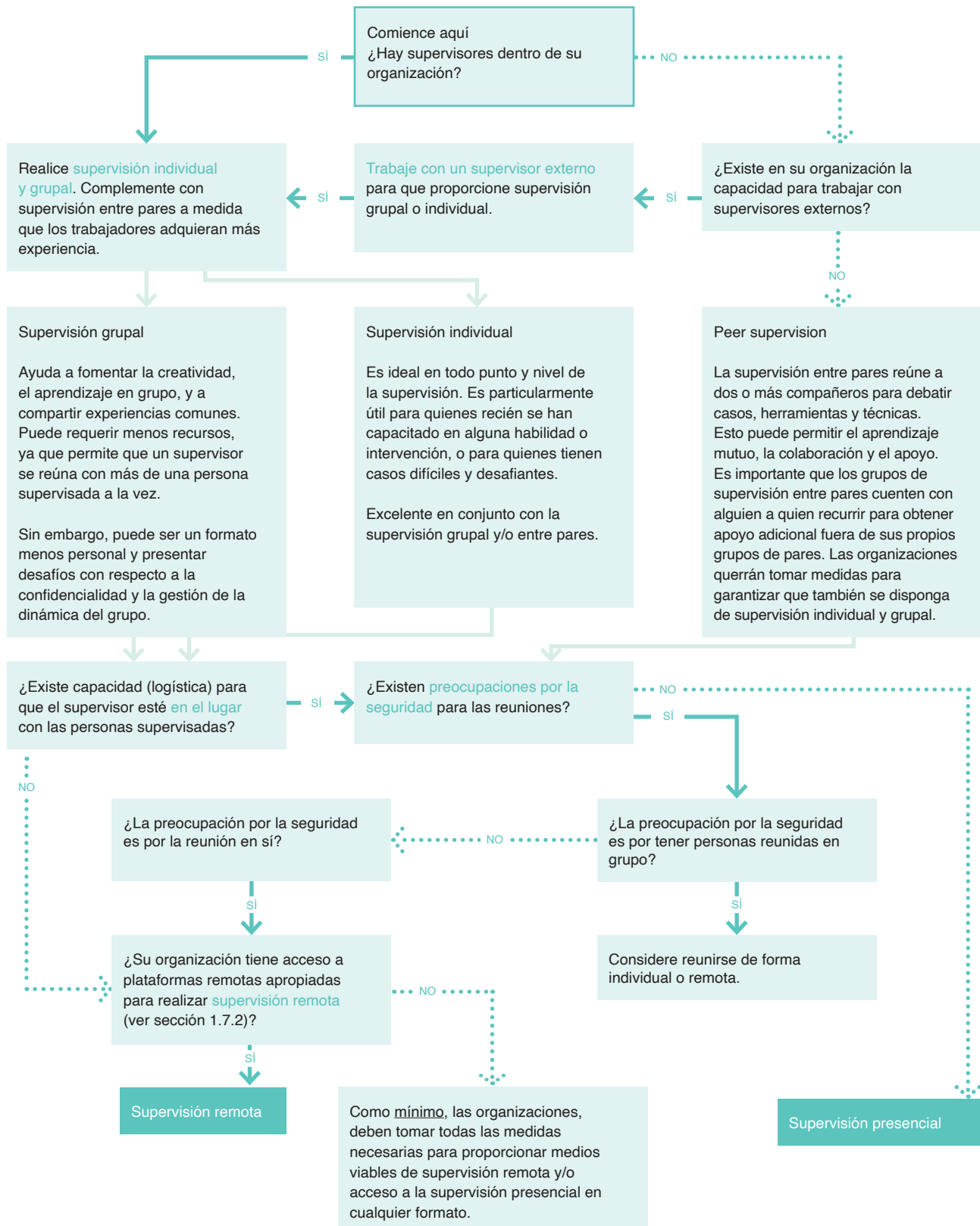
- Asegúrese de que la tecnología que se utiliza sea segura.
- Asegúrese de que todos tengan a mano el número de teléfono de cada uno para poder llamar en caso de emergencia (o si se pierde la conexión).
- No revele demasiada información personal sobre usted, su familia, su hogar o su ubicación.
- Al enviar correos electrónicos, observe las políticas de su organización sobre seguridad y privacidad de los datos.
- Asegúrese de que los intérpretes estén completamente informados antes de la sesión y de que observen las mismas prácticas que se describen aquí.
- Asegúrese de que todas las partes conozcan todos los protocolos relacionados con la seguridad, tales como la protección infantil y la prevención del suicidio, y de que exista una comprensión clara de los límites de la confidencialidad.

1.7.3 Definir el formato adecuado

Distintos factores influyen en qué formato de supervisión es el más apropiado para un contexto específico. Por ejemplo, cuando los recursos son escasos y se requiere un supervisor para una gran cantidad de trabajadores, los formatos remotos y/o grupales pueden ser las mejores opciones. Sin embargo, cuando los equipos están muy dispersos, los supervisores pueden encontrar que organizar una supervisión grupal lleva mucho tiempo. En este caso, las reuniones individuales o remotas pueden ser más viables. En algunos entornos, los asuntos de seguridad

también pueden influir en qué método es más apropiado. Por ejemplo, en situaciones de conflicto, las sesiones de supervisión grupal pueden no ser seguras, ya que congregarse en grupos puede atraer atención y despertar las sospechas de los grupos armados.¹⁸ En otros entornos, las normas culturales pueden hacer imposible establecer ciertos acuerdos de supervisión. Por ejemplo, en algunos contextos puede no ser apropiado o cómodo realizar supervisión individual entre hombres y mujeres.

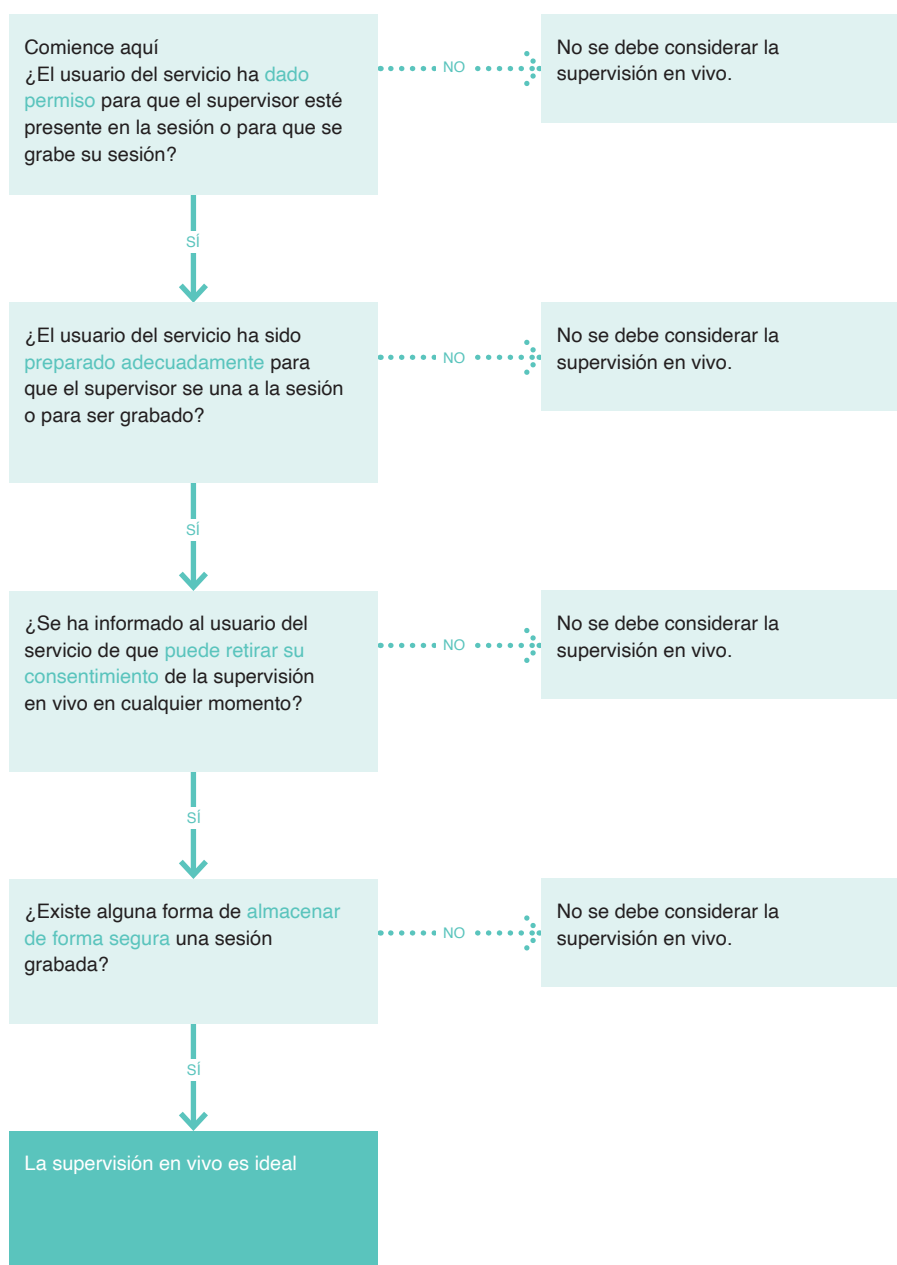
Cómo determinar el formato adecuado de supervisión



¿Es la supervisión en vivo la opción adecuada?

La supervisión en vivo es una excelente manera de fortalecer el desarrollo de habilidades recién adquiridas y de monitorear la calidad de los servicios brindados (fidelidad de la intervención). A continuación, se detallan consideraciones clave para comprender

si la supervisión en vivo es la opción adecuada. Si la respuesta a cualquiera de las siguientes preguntas es “NO”, entonces no se debe considerar la supervisión en vivo.



1.8 La periodicidad de las sesiones de supervisión

La supervisión debe programarse periódicamente para todas las personas que trabajan en SMAPS.

La supervisión debe programarse periódicamente para todas las personas que trabajan en SMAPS. La periodicidad y el tipo de supervisión específicos deben basarse en las necesidades de las personas supervisadas, así como en factores contextuales, la disponibilidad de recursos, y los tipos de servicios de SMAPS que se llevan a cabo. Así, la configuración adecuada puede evolucionar con el tiempo.

Como principio general, la supervisión debe ser más periódica inmediatamente después de una capacitación, o cuando recién se ha contratado a un trabajador de SMAPS. Esto puede implicar realizar sesiones semanales o quincenales, que podrían cambiar a sesiones mensuales a medida que la persona supervisada desarrolla sus habilidades. En determinados momentos, es posible que se requieran sesiones adicionales. Por ejemplo, cuando las personas supervisadas se enfrentan a casos más difíciles o emocionalmente exigentes (como la prevención del suicidio, o el

trabajo con personas que han sufrido violencia extrema), pueden beneficiarse de una supervisión más frecuente.

Sea cual sea la combinación, es esencial que los donantes, las organizaciones, los supervisores y las personas supervisadas comprendan el tiempo y los recursos necesarios para mantener esta estructura. Es muy importante que las sesiones de supervisión tengan un tiempo asignado dentro de la carga de trabajo de cada participante. Integrar un presupuesto para la supervisión en la prestación de servicios de SMAPS es esencial para que a esta se le dé prioridad y se financie adecuadamente. Esto debe hacerse en la fase de diseño de la propuesta. Las organizaciones se beneficiarán de enfatizar que la supervisión es esencial para garantizar un diseño de programas de SMAPS seguros y de calidad.



Información práctica

Ejemplos de combinación de tipo y periodicidad de la supervisión

La supervisión individual presencial semanal se puede combinar con la supervisión grupal remota o presencial cada dos semanas. Después de seis meses, las sesiones individuales pasan a ser una vez cada dos semanas, y la supervisión grupal a una vez al mes.

La supervisión grupal semanal se puede combinar con sesiones mensuales de supervisión individual durante los primeros seis meses. Posteriormente, la supervisión grupal pasa a ser dos veces al mes, y se mantienen sesiones de supervisión individual.

Las sesiones individuales una vez cada dos semanas se pueden combinar con sesiones mensuales de supervisión grupal. Después de seis meses, se introducen y mantienen sesiones de supervisión entre pares, con la regularidad de las sesiones de supervisión individuales y grupales a ser determinada por las necesidades de las personas supervisadas.

Duración sugerida para las sesiones de supervisión

- Sesión de supervisión individual: 60 minutos
- Sesión de supervisión individual trabajando a través de un intérprete: 90 minutos
- Sesión de supervisión grupal: 90 minutos
- Sesión de supervisión grupal con intérprete: 120 minutos

1.9 El acuerdo de supervisión

Es útil que las organizaciones tengan un acuerdo de supervisión para que todas las partes (organizaciones, supervisores y personas supervisadas) puedan documentar todos los aspectos de los arreglos de supervisión entre una persona supervisada y su supervisor. Contar con un acuerdo de supervisión garantiza que se dé prioridad a la supervisión y que las expectativas sean claras. El acuerdo debe estar vigente antes de que comience cualquier supervisión.

Un acuerdo de supervisión generalmente establece un arreglo sobre detalles de frecuencia, ubicación, duración y límites de la supervisión entre las personas incluidas. También debe incluir referencias a políticas organizacionales y códigos de conducta que sean pertinentes para la supervisión, tales como relaciones duales y límites profesionales.

El acuerdo generalmente registra las metas personales y las expectativas de la supervisión acordadas previamente entre supervisor y persona supervisada. Esta conversación puede darse aparte y debe revisarse periódicamente. Esto también debería incluir una discusión sobre cómo se monitoreará el

avance hacia los objetivos. Establecer expectativas antes del proceso de supervisión es una forma de garantizar que todas las partes estén de acuerdo y se sientan cómodas con los arreglos. Esto ayudará a evitar posibles malentendidos cuando comience el proceso de supervisión.

El acuerdo también debe indicar los mecanismos dentro de la organización para elevar inquietudes, incluyendo cómo participan los gerentes de línea en el proceso. Se recomienda que gerentes y supervisores establezcan protocolos de comunicación y delimiten las funciones claramente antes del inicio de la supervisión. También es necesario que quede claro con quién deben hablar las personas supervisadas (p. ej., gerente de línea o recursos humanos) si tienen problemas dentro de la supervisión o con su supervisor. Cuando una organización está contratando personal para una respuesta de emergencia, el proceso de contratación puede acordar arreglos de supervisión mediante un acuerdo de supervisión adaptado para que se ajuste a la urgencia de la situación. Consulte el Apéndice A para ver un modelo de acuerdo de supervisión.

1.10 Trabajando con intérpretes

Los intérpretes son necesarios para la supervisión cuando supervisor y persona supervisada no hablan el mismo idioma, o cuando se realiza una supervisión en vivo y el supervisor no habla el mismo idioma en el cual se presta el servicio. Dada la naturaleza sensible del contenido discutido en la supervisión, es esencial que los intérpretes reciban capacitación sobre terminología clave en SMAPS, confidencialidad y mejores prácticas en SMAPS. Los intérpretes que participan en sesiones de supervisión en vivo deben ser informados de antemano sobre el contenido de cada sesión. Asimismo, deben estar conscientes de la conducta apropiada para este tipo de entorno, en términos de comunicación no verbal, tono de voz, etc. Los intérpretes deben recibir capacitación sobre cómo manejar situaciones en las que se comparte información sensible o difícil, o qué hacer si experimentan su propia reacción adversa al contenido que están interpretando.

Al trabajar con intérpretes, es importante que supervisores y personas supervisadas reconozcan que el intérprete funciona como un facilitador clave en la alianza de supervisión. La confianza es esencial para que esta alianza se cree y se sostenga. Cuando participa un intérprete, antes de que comiencen las sesiones debe haber un acuerdo sobre la confidencialidad, los límites, la interpretación directa,

y qué hacer si hay un malentendido o una falta de comunicación.

Para garantizar el bienestar y cuidado de los intérpretes, se debe tener en cuenta que ellos a menudo pueden ser miembros de la comunidad afectada negativamente, y/o estar periódicamente expuestos a contenidos difíciles a través de su trabajo. Idealmente, las organizaciones también deberían brindar supervisión a los intérpretes que participan en el trabajo de SMAPS, a fin de asegurarse de que reciban apoyo y tengan la oportunidad de desarrollar el vocabulario y las habilidades necesarias para la interpretación de temas de SMAPS.

En determinadas situaciones, también podría ser pertinente considerar los antecedentes culturales del intérprete. Por ejemplo, en situaciones de conflicto armado, si el intérprete pertenece a un grupo o facción diferente u opuesta a la persona supervisada, esto podría afectar la dinámica de la supervisión. Es importante tener un mecanismo de retroalimentación disponible para que las personas supervisadas y/o usuarios del servicio hagan sus comentarios si no se sienten cómodos o no están satisfechos con la interpretación brindada.



Información práctica

Una guía rápida para trabajar con intérpretes en la supervisión de SMAPS

- Seleccione intérpretes debidamente calificados, que idealmente no tengan relación con las personas supervisadas, los supervisores o los usuarios de los servicios. Cuando esto no sea posible, se deben mantener límites claros en cuanto a múltiples roles y relaciones.
- Capacite a los intérpretes en la terminología clave y las mejores prácticas en SMAPS.
- Llegue a un acuerdo detallado con todas las partes involucradas en la sesión de supervisión sobre el mantenimiento de la confidencialidad y los límites apropiados, utilizando acuerdos de confidencialidad si es posible. Puede que las organizaciones también quieran incluir intérpretes en sus acuerdos de supervisión.
- En sesiones de supervisión individual presencial, si es culturalmente apropiado, forme un triángulo donde el intérprete se sienta al lado del supervisor, quien a su vez está frente a la persona supervisada. Esto permite que supervisor y persona supervisada mantengan contacto visual y se orienten uno hacia el otro. En sesiones de supervisión grupal, el grupo puede ayudar a determinar dónde ubicar mejor al intérprete. Este puede sentarse, por ejemplo, junto al supervisor o al lado de la persona para quien está interpretando.
- Trate de utilizar el mismo intérprete a lo largo de las sesiones, a fin de ayudar a construir una alianza.

Continúa en la siguiente página...



Información práctica (continuación)

- Particularmente en sesiones de supervisión grupal, es importante designar tiempo para que el intérprete traduzca lo que se dice entre cada persona. No es conveniente, por ejemplo, que un participante empiece a hablar antes de que el intérprete termine.
- Hable clara y lentamente, dejando tiempo suficiente para que el intérprete traduzca antes de continuar. La información debe transmitirse en oraciones breves y claras para que no se pierda el significado.
- Tenga en cuenta el bienestar de los intérpretes y ofrézcales el apoyo adecuado, tales como opciones de supervisión o de dar su retroalimentación después de las sesiones.

Caso de estudio

Isabel es supervisora en una organización de tamaño mediano que brinda apoyo multidisciplinario a quienes se han visto afectados por la guerra y el conflicto. Trabaja con un equipo de gestores de casos, médicos, psicólogos y trabajadores de SMAPS. Actualmente supervisa a un grupo de trabajadores y gestores de casos de SMAPS, y participa periódicamente en supervisiones en vivo, así como en supervisiones individuales y grupales con las personas a quienes supervisa. Como no habla el mismo idioma que quienes implementan las actividades ni el de los usuarios de los servicios de la organización, trabaja con un equipo de intérpretes.

Un día, durante una supervisión en vivo, la intérprete con la que trabajaba comenzó a llorar mientras uno de los usuarios del servicio compartía su historia con un gestor de casos. La intérprete bebió un poco de agua e Isabel le preguntó si quería pausar por un momento. Ella salió al pasillo fuera del salón. Isabel la siguió, y ella le confió que estaba comenzando a sentirse muy afectada por las historias que escuchaba y que no estaba segura de cómo manejarlas. Dijo que había empezado a soñar con estas historias y sentía que era demasiado para ella.

Isabel se dio cuenta de que, aunque los demás miembros de la organización recibían supervisión de alguna forma, los intérpretes no participaban en este proceso. Mencionó esto en su siguiente sesión con su supervisor y expresó que la organización debería ofrecer más apoyo a los intérpretes. Procedieron a discutir cómo sería esto y decidieron que un importante primer paso sería programar sesiones individuales con los intérpretes. El supervisor estuvo de acuerdo, mientras tanto, abordaría el asunto con Recursos Humanos. Isabel tenía espacio dentro su carga de casos, por lo que acordó con el supervisor dar este paso inicial y luego discutir los pasos adicionales que deberían tomarse.

Isabel procedió a programar una sesión con cada uno de los cuatro intérpretes de la organización. Lo que escuchó la hizo sentir muy triste. Todos los intérpretes dijeron que se sentían tratados como máquinas, recibiendo y transmitiendo información, sin que nadie considerara que ellos también eran afectados por la información a la que estaban expuestos. La intérprete que había llorado en la sesión de gestión de caso con Isabel comunicó que estaba teniendo dificultades con el trabajo y las historias que escuchaba. Dijo que tenía pesadillas con las historias de los usuarios de los servicios, y sentía que cada vez le resultaba más difícil mantener una distancia emocional mientras interpretaba. Después de la sesión, Isabel y la intérprete acordaron que podría ser una buena idea que ella hablara con el psicólogo de la organización, que estaba disponible para todos los miembros del personal. Además, se acordó realizar sesiones periódicas de supervisión en las que también podrían hablar sobre estas dificultades. Isabel le dio a la intérprete la información de contacto del psicólogo y le explicó cómo podía programar una cita.

Continúa en la siguiente página...

Caso de estudio (continuación)

Después de cuatro sesiones de supervisión individual con los intérpretes, Isabel volvió a reunirse con su supervisor y le informó lo que había aprendido. Decidieron hablar con Recursos Humanos para ver si sería posible que los intérpretes también recibieran supervisión. Después de un tiempo, se acordó que Isabel y sus colegas supervisores agregarían cada uno a un intérprete a los casos que manejaban. Decidieron ofrecerles sesiones de supervisión individual dos veces al mes, así como sesiones de supervisión grupal una vez al mes. La organización comenzó a poner a prueba este modelo y encontró que era eficaz. Luego comenzaron a incluirlo en otras sedes como parte de su sistema de cuidado para el personal.

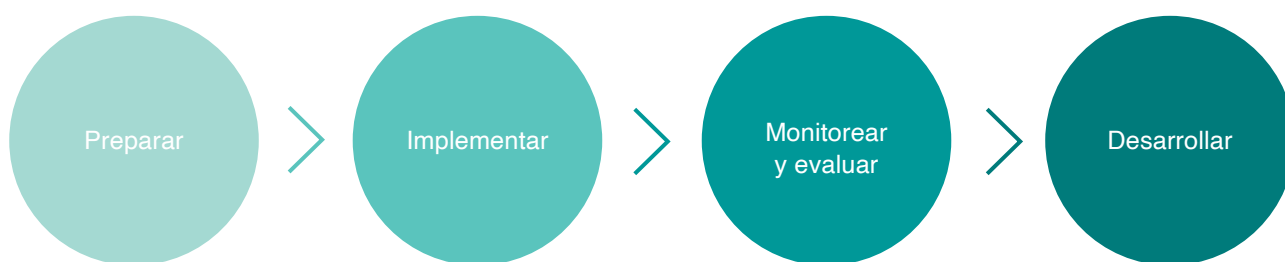
La intérprete a quien Isabel había remitido a servicios externos reportó que el apoyo adicional que estaba recibiendo le resultaba muy provechoso. Dijo que se dio cuenta de que se había estado sintiendo mal durante mucho tiempo, pero que si hablaba de ello pensaba que se sentiría culpable. Decidió tomarse un tiempo libre del trabajo para poder concentrarse en su propio bienestar. Cuando regresó, recursos humanos coordinó con ella para asegurarse de que tanto ella como los otros intérpretes tuvieran cargas de trabajo realistas, tiempo suficiente para asistir a sesiones de supervisión, y el espacio adecuado para informar lo que sentían que era manejable y lo que sentían que era demasiado.



1.11 La supervisión: una responsabilidad compartida

La supervisión es una responsabilidad compartida. Esto significa que organizaciones, supervisores y personas supervisadas comparten la responsabilidad de garantizar que se proporcione la supervisión. La siguiente sección desglosa las acciones y consideraciones clave para que cada uno de estos actores se prepare, implemente, monitoree, evalúe, y continúe desarrollando y ampliando las prácticas de supervisión dentro de su organización.

Las organizaciones pueden utilizar esto como guía para apoyarse en la preparación e implementación del MIS. En las siguientes páginas se detallan las responsabilidades clave de organizaciones, supervisores y personas supervisadas en el proceso de supervisión. Cada una de estas áreas se describe con mayor detalle en las secciones subsiguientes.



Preparar



Organización

Asegurar el financiamiento de las actividades de supervisión, particularmente en la planificación de nuevas actividades y en el diseño de programas. Garantizar que la supervisión esté presupuestada en todas las propuestas, incluidas aquellas que se implementan a través de diferentes sectores.

Detectar competencias de supervisión importantes y/o proporcionar capacitación en prácticas de supervisión efectivas.

Proporcionar descripciones de trabajo y términos de referencia claros para supervisores y personas supervisadas dentro de la organización, que describan claramente que la supervisión es parte de su rol. Incluir tiempo destinado para la supervisión y el desarrollo profesional.

Asegurarse de que existan mecanismos sólidos de recursos humanos para respaldar el reclutamiento y la retroalimentación para supervisores, personas supervisadas e intérpretes, incluidos mecanismos de remisión de casos para el personal y los voluntarios que puedan necesitar apoyo más allá de la supervisión.

Brindar orientación y códigos de conducta, etc. para informar áreas clave del acuerdo de supervisión.

Realizar un ejercicio de mapeo de las vías funcionales existentes de remisión de casos, tanto para el personal como para los voluntarios, así como para los usuarios de los servicios. Asegurarse de que todos los miembros de la organización estén capacitados sobre los protocolos de salvaguardia antes de trabajar con los usuarios de los servicios.

Supervisor

Brindar orientación clara sobre roles, responsabilidades, , límites de confidencialidad, y disponibilidad fuera de las sesiones de supervisión.

Hacer partícipe a las personas supervisadas en la elaboración de los acuerdos de supervisión, acordando todas las áreas clave, incluidas las expectativas, los objetivos, etc.

Participar en desarrollo profesional, supervisión y/o mentoría para adquirir habilidades que aumenten la confianza al brindar supervisión.

Garantizar una capacitación adecuada en gestión de riesgos.

Persona supervisada

Discutir el acuerdo de supervisión con el supervisor para acordar áreas clave y garantizar la claridad y comprensión del rol y de las expectativas dentro de la supervisión.

Implementar



Organización

Asegurarse de que supervisores y personas supervisadas tengan suficiente tiempo reservado dentro de su carga de trabajo para prepararse y participar en las sesiones de supervisión.

Brindar un espacio tranquilo y confidencial para que se lleve a cabo la supervisión. Si se realiza de forma remota, asegurarse de que las plataformas y la TI requerida estén disponibles de forma gratuita.

Brindar capacitación y apoyo adecuados a los intérpretes cuando sea necesario. Garantizar oportunidades de capacitación y desarrollo continuo de habilidades.

Proporcionar apoyo continuo para garantizar que la supervisión esté bien integrada dentro de las estructuras organizativas y que existan los arreglos logísticos necesarios.

Supervisor

Programar sesiones periódicas de supervisión.

Prepararse para las sesiones y mantener notas detalladas de las mismas (que se almacenen de forma segura).

Preparar a los intérpretes (si son necesarios) para asegurarse de que estén capacitados y listos para su rol.

Mantener un conocimiento actualizado sobre las vías de remisión de casos para el personal y los voluntarios que estén experimentando trauma vicario, agotamiento o que necesiten apoyo más especializado y fuera del alcance de la supervisión de SMAPS. Estar al tanto de todos los protocolos de gestión de riesgos.

Brindar una supervisión libre de juicios, prejuicios y suposiciones basadas en diferencias de poder. Permitir la colaboración estrecha y el aprendizaje mutuo.

Persona supervisada

Estar disponible para la supervisión de forma periódica.

Prepararse para cada sesión de supervisión reflexionando sobre el trabajo, completando la documentación relevante, y preparándose para presentaciones de casos y cualquier otra responsabilidad acordada.

Asumir un rol activo en las sesiones de supervisión y mantener la mente abierta. Tratar de mantenerse libre de juicios y prejuicios, o al menos esforzarse por ser consciente de sus propios prejuicios.

Respetar la privacidad de los usuarios de los servicios al no utilizar sus nombres reales en las sesiones de supervisión. En la supervisión grupal, respetar la privacidad de las demás personas supervisadas.

Monitorear y evaluar



Organización

Establecer mecanismos de retroalimentación y quejas para supervisores, personas supervisadas e intérpretes, a fin de resaltar cualquier problema o desafío.

Decidir cuáles serán los resultados relevantes para medir el éxito de la supervisión, y proporcionar a los supervisores formularios y listas de verificación modelo para llevar a cabo el monitoreo.

Considerar implementar un mecanismo de retroalimentación confidencial para recopilar periódicamente las opiniones de las personas supervisadas sobre el proceso de supervisión.

Supervisor

Completar las listas de verificación o formularios de monitoreo pertinentes en colaboración con las personas supervisadas.

Invitar a una breve reflexión verbal sobre el proceso de supervisión al final de cada sesión.

Persona
supervisada

Participar en los procesos de retroalimentación y monitoreo de la manera más abierta y reflexiva posible.

A través del proceso de monitoreo y evaluación, considerar toda necesidad de capacitación, apoyo y desarrollo, y documentarla.

Desarrollar



Organización

Brindar oportunidades de capacitación y desarrollo profesional para el personal y los voluntarios. Brindar oportunidades para que los supervisores e intérpretes realicen su propia supervisión.

Supervisor

Participar continuamente en su propia supervisión y desarrollo profesional.

Persona
supervisada

Participar en las oportunidades de aprendizaje con buena disposición y curiosidad.

02

Preparándose para la supervisión dentro de la organización

Esta sección describe cómo las organizaciones pueden incorporar la supervisión en sus operaciones y cultura organizacional.

Esta sección describe cómo las organizaciones pueden incorporar la supervisión en sus operaciones y cultura organizacional.

Establece las condiciones previas necesarias para que la supervisión de apoyo proporcione el máximo beneficio para la organización. Incluye orientación sobre:

- Seleccionar a los supervisores y evaluar sus competencias
- Capacitar a los supervisores
- Gestionar los roles duales
- Fortalecer las estructuras organizativas para la supervisión que brinda apoyo
- Monitoreo y evaluación

Mensajes clave de esta sección:

Implementar estructuras de supervisión significativas dentro de una organización requiere tiempo e inversión de recursos. Sin embargo, mejora significativamente la capacidad de la organización para diseñar programas de SMAPS seguros y de alta calidad, además de que promueve el bienestar del personal.^{36, 54, 55}

La implementación de la supervisión que brinda apoyo constituye una inversión económicamente sólida para las organizaciones y contribuye a la sostenibilidad de servicios de mayor calidad.^{6, 55} Promover el bienestar del personal y los voluntarios aumenta la satisfacción de los roles^{56, 57, 58, 59, 60} y las tasas de retención,^{57, 61, 55, 60} y conduce a un trabajo de mayor calidad.⁶⁰ Esto reduce la frecuencia con la que es necesario reclutar y capacitar a nuevos trabajadores.

Todas las organizaciones, sin importar su tamaño, pueden avanzar hacia la implementación de prácticas de supervisión.* El avance hacia las mejores prácticas (ver sección 2.4) describe cómo las organizaciones pueden inicialmente fortalecer sus sistemas de supervisión existentes con recursos limitados, mientras trabajan hacia una implementación más amplia de la supervisión que brinda apoyo a nivel de toda la organización en el largo plazo.

La dirigencia organizacional debe considerar lo siguiente al intentar crear las condiciones adecuadas para que se lleve a cabo la supervisión que brinda apoyo:

- 1 Los supervisores están capacitados y tienen acceso a su propia supervisión y apoyo.
- 2 Existen descripciones de trabajo claras para los supervisores que indican los tipos, la frecuencia y la duración de las sesiones de supervisión.
- 3 Existen guías sobre el rol de supervisión y cómo se relaciona con otros roles, incluidos los roles duales y los supervisores internos y externos.
- 4 Todo el personal puede acceder a capacitación y orientación sobre la finalidad y los límites de los roles de supervisión.
- 5 La organización ha acordado mantener la proporción máxima de supervisores por personas supervisadas.
- 6 Se ha asignado tiempo y espacio para que se lleve a cabo la supervisión.
- 7 Hay intérpretes debidamente capacitados y apoyados disponibles de ser necesario.
- 8 Existen guías y plantillas de documentos importantes para la supervisión disponibles, tales como una copia del Manual del MIS, acuerdo de supervisión, otras herramientas, lista de verificación para monitoreo y evaluación, etc.
- 9 La organización cuenta con políticas y procedimientos pertinentes para la supervisión, tales como políticas de cuidado del personal o manejo del estrés, incluyendo vías claras de remisión de casos para el personal que necesite apoyo adicional.

* Para obtener más información sobre cómo garantizar que los enfoques de supervisión sean coherentes con los marcos legales y los órganos profesionales de gobierno, consulte la sección 3.10.

2.1 Seleccionar a los supervisores y evaluar sus competencias

Las organizaciones deben seleccionar y evaluar a los supervisores para asegurarse de que tengan la capacidad de cumplir el rol de supervisión. El proceso de selección considera las cualidades personales esenciales del candidato a un puesto de supervisión, así como sus habilidades, conocimientos y experiencia. Las entrevistas también deben considerar las estrategias que utilizan los candidatos para su propio cuidado. Finalmente, también deberían explorar el alcance que los candidatos internos podrían tener para agregar una responsabilidad adicional a su carga de trabajo. Los supervisores deben contar con las cualidades personales esenciales que se exigen de cualquier proveedor de SMAPS, junto con otras habilidades y competencias (consulte la sección 3 para obtener más información sobre las competencias clave). Algunas

cualidades, tales como la empatía, pueden evaluarse, pero es bastante difícil, si no imposible, inculcarlas si el candidato no cuenta ya con ellas. Sin embargo, en su mayoría, sí se pueden desarrollar mediante la capacitación, a fin de habilitar a los candidatos a roles de supervisión a convertirse en eficaces facilitadores, mediadores, mentores, y personas que brindan apoyo, así como para desarrollar su capacidad de proyectar estas cualidades en la relación de supervisión. Existen diferentes razones por las que las organizaciones pueden querer seleccionar los candidatos para puestos de supervisión. Por ejemplo, es posible que estén contratando para llenar un nuevo puesto de supervisor. O también es posible que estén buscando reasignar a personal existente hacia roles de supervisión.



Información importante

Cualidades personales esenciales de un supervisor

Las cualidades esenciales de un supervisor que una organización puede evaluar incluyen calidez, empatía, honestidad, reflexión, confiabilidad y paciencia.

Idealmente, los supervisores deberían ser personas con buenas habilidades interpersonales, tranquilas, y que no entren en pánico en situaciones difíciles.

Los supervisores deben ser accesibles y tener cierto grado de humildad, una buena disposición hacia el aprendizaje, e interés en apoyar a los miembros del personal y voluntarios menos experimentados en su desarrollo y crecimiento.

Los entrevistadores deben observar hasta qué punto los candidatos demuestran habilidades básicas de ayuda, como la escucha activa. Para detectar la humildad, pueden buscar ejemplos en los que la persona reconoce el mérito del trabajo de sus colegas y de otras personas.

Es preferible que los candidatos cuenten con algunas habilidades que sean relevantes para el rol de supervisión, tales como la facilidad para enseñar, facilitar o asesorar. De forma alternativa, se pueden seleccionar candidatos adecuados durante una capacitación, basándose en los atributos personales requeridos y las habilidades relevantes demostradas. Luego podrán recibir orientación, mentoría y supervisión y capacitación adicionales para apoyar su crecimiento y desarrollo como supervisores. Utilizando el Modelo de aprendizaje basado en la práctica (descrito en la sección 1.4), los candidatos recibirían una amplia supervisión en vivo después de la capacitación para reforzar las habilidades recién aprendidas.

Todo candidato que se esté considerando debe estar motivado para ser supervisor, en lugar de que se le imponga el rol. Hacer preguntas directas durante el proceso de selección sobre el deseo de la persona de convertirse en supervisor, sus cualidades pertinentes, y las inquietudes que pueda tener, ayudará a

los entrevistadores a comprender mejor si el candidato es adecuado o no para el puesto. Las preguntas deben alentar al candidato a reflexionar sobre su experiencia previa y a brindar ejemplos claros de cómo y cuándo demostró ciertas habilidades, cuál fue el resultado, y qué haría diferente en el futuro.

La evaluación a través de la observación puede ser útil para identificar las habilidades específicas que aporta un candidato. Esto se puede hacer, por ejemplo, invitando a las personas a participar en juegos de roles que se califican según un conjunto de criterios predefinidos, como la capacidad de dar y recibir retroalimentación (consulte la sección 3.6 para obtener orientación sobre cómo dar retroalimentación de forma eficaz). Las discusiones grupales también brindan un entorno para la selección de roles de supervisión,¹¹ al igual que las sesiones de supervisión en vivo, si el candidato ya se encuentra trabajando en programas de SMAPS.

Los entrevistadores también deben explorar las prácticas actuales de autorregulación y cuidado propio

del candidato. Es importante que los candidatos tengan una idea de su propio bienestar, a fin de que puedan habilitar a las personas supervisadas a practicar el autocuidado. También es esencial que los supervisores cuenten con recursos internos para apoyarse a sí mismos y a los demás.

Por último, un factor importante para la selección es si los candidatos cuentan con tiempo suficiente para asumir un rol de supervisión. Es posible que personas reclutadas de grupos u organizaciones comunitarias ya tengan múltiples responsabilidades y roles exigentes.¹¹ También puede tomar tiempo desarrollar su capacidad como supervisor, así como para prepararse para brindar sesiones de supervisión. Los asesores o especialistas técnicos pueden tener muchos otros deberes y funciones, y puede que no sea posible agregar la supervisión sin reducir sus cargas de trabajo existentes. Tampoco se debe dar por sentado que quienes se encuentran en una etapa más avanzada de su carrera poseen automáticamente los atributos deseados para ser supervisores eficaces.

Todos los supervisores recién nombrados deben recibir una capacitación adecuada para asegurarse de que tengan las habilidades necesarias y una comprensión completa de lo que implica el rol antes de asumirlo. Por estas razones, es importante que las organizaciones tengan expectativas realistas sobre el rol y sean capaces de evaluar de forma realista si la persona tendrá el tiempo para desempeñarlo. Por lo tanto, la descripción del trabajo y/o los términos de referencia del supervisor deben describir el compromiso de tiempo necesario para el rol.



Información práctica

Ejemplos de preguntas de entrevista

- Puede contarme un poco sobre sus propias experiencias con la supervisión? ¿Qué le funcionó bien? ¿Qué no le funcionó bien?
- ¿Qué cualidades cree usted que son las más importantes que debe tener un supervisor?
- ¿Cuáles han sido algunos de sus mayores desafíos como supervisor y cómo los superó?
- ¿Puede contarnos sobre algún dilema ético al que se haya enfrentado en su trabajo y cómo lo resolvió?
- ¿A quién recurre en busca de apoyo o consejo cuando se enfrenta a un dilema ético?
- ¿Puede contarnos sobre algún desafío que enfrentó con un colega y cómo lo resolvieron?
- ¿Hay algún tipo de usuario de los servicios con los que le resultaría muy difícil empatizar?
- ¿Qué tipos de usuarios de los servicios o situaciones serían especialmente desafiantes para usted?
- ¿Cómo responde cuando una persona supervisada lo desafía?
- ¿Qué le ha motivado a desear ser supervisor?
- ¿Tiene alguna inquietud que le gustaría plantear sobre el rol?
- Por favor denos ejemplos de la forma en que practica el autocuidado



Información importante

Supervisión para intervenciones específicas

Intervenciones específicas, tales como la Gestión de problemas Plus (PM+) y Habilidades Emocionales de la Adolescencia Temprana (EASE), necesitarán práctica supervisada con un supervisor que haya sido capacitado en este tipo de intervención, a fin de lograr mejores resultados.

Sin embargo, en ciertas ocasiones las organizaciones no cuentan con supervisores con la capacitación adecuada. Bajo estas circunstancias, ellas pueden contratar a un supervisor externo (con capacitación pertinente) para que el personal de SMAPS complete su capacitación y consolide las habilidades relacionadas con la intervención específica.

Para este rol en particular se puede hacer un acuerdo de supervisión que defina roles y líneas de comunicación entre el supervisor externo y la organización.

2.2 Capacitar a los supervisores

La supervisión no suele recibir una alta prioridad dentro del diseño de programas de SMAPS. A veces se considera innecesaria o inalcanzable cuando existen limitaciones de fondos. Los trabajadores a menudo reportan que se espera que aprendan a capacitar y a desarrollar a los miembros jóvenes del personal y a los voluntarios sin ninguna capacitación o instrucción formal.⁵ Sin embargo, las investigaciones y la experiencia sobre el terreno apuntan a que este aprendizaje no estructurado no mejora el trabajo de manera confiable. De hecho, parece que la mejora del trabajo depende de recibir retroalimentación específica y aplicar habilidades de forma deliberada. Hallazgos provenientes de un contexto especializado de altos ingresos¹⁹ muestran que incorporar esto en los procedimientos organizacionales puede producir significativas mejoras anuales en los resultados obtenidos

en relación con los usuarios de los servicios. Aunque estos efectos anuales son pequeños, cuando la práctica se integra en la estructura organizacional a lo largo del tiempo, tiene potencial para producir un gran efecto acumulativo.

Tal como se describe en la sección 2.1, las organizaciones deben intentar seleccionar proveedores de SMAPS con ciertos atributos personales (p. ej., calidez, empatía, buena disposición) para asumir roles de supervisión. Un supervisor eficaz debe ser capaz de proyectar y modelar estas cualidades a las personas supervisadas, al tiempo que presta atención a las señales que transmite la persona supervisada con relación a su bienestar y desempeño laboral.

Muchas de las funciones esenciales de la supervisión descritas en la sección “Definición de supervisión” (sección 1.1) requieren de práctica y autoexamen de forma deliberada por parte del supervisor. Por ejemplo, el desafiar los prejuicios, los estereotipos o las opiniones estigmatizantes de las personas supervisadas requiere que el supervisor tenga capacidad de autorreflexión. Esta también debería ser una habilidad que los supervisores ejemplifiquen y enseñen a las personas supervisadas en el contexto de la supervisión. La capacitación debe enseñar a los supervisores a hacer esto de manera que se optimice el aprendizaje colaborativo.

Otras áreas de capacitación incluyen cómo brindar retroalimentación de manera clara y efectiva y cómo monitorear la forma en que esta aplica, habilidades de facilitación,

estructuración de sesiones de supervisión, diseño de actividades para las sesiones de supervisión, y gestión de desafíos en la supervisión. El cuadro de la página siguiente describe los elementos clave para un programa de capacitación inicial de supervisores.

Por supuesto que, además de la capacitación, los supervisores deberían contar con acceso a su propia supervisión, a fin de solidificar su aprendizaje y avanzar en su propio desarrollo como supervisores. El desarrollo de las habilidades y competencias para una buena supervisión debe verse como un proceso de aprendizaje continuo a lo largo de la carrera del supervisor.



Información importante

Elementos clave para un programa de capacitación de supervisores

Roles y responsabilidades del supervisor y de la persona supervisada:

- | | |
|--|--|
| ✓ Logística: organización de reuniones, comunicación clara | ✓ Signos de estrés, fatiga por compasión, trauma secundario y desgaste |
| ✓ La alianza en la relación de supervisión | ✓ Autorreflexión y autocuidado |
| ✓ Manejar revelaciones difíciles como abuso o daño a uno mismo o a otros | ✓ Autorregulación y el manejo de reacciones difíciles |
| ✓ La confidencialidad y sus límites | ✓ Intervenciones, estrategias y actividades de supervisión |
| ✓ Escucha activa y empática | ✓ Limitaciones y saber cómo y cuándo remitir casos |
| ✓ Dar y recibir retroalimentación | ✓ Dilemas éticos y asuntos legales en la supervisión |
| ✓ Coaching y mentoría para el desarrollo profesional de las personas supervisadas | ✓ Diversidad y desequilibrios de poder en la supervisión |
| ✓ Habilidades clave específicas para diferentes formatos de supervisión, p. ej., trabajar con intérpretes, facilitación grupal, supervisión remota | ✓ Managing difficult dynamics e.g. transferencia, contratransferencia |
| | ✓ Análisis y evaluación |

Nota: Esta lista de verificación está adaptada de Watkins, C. E., y Wang, D. C. (2014).

On the education of clinical supervisors [Sobre la educación de los supervisores clínicos]. En Watkins Jr, C. E., y Milne, D. L. (Eds.), Wiley International Handbook of Clinical Supervision [Manual internacional de supervisión clínica de Wiley], 177-203. John Wiley & Sons.

2.3 Roles y relaciones duales

Al trabajar en contextos humanitarios, los roles duales —cuando la misma persona es supervisor y superior directo a la vez— pueden ser algo común, ya que los miembros de la comunidad suelen trabajar lado a lado y/o los recursos pueden no permitir una división de roles específicos.

Tener roles duales crea ciertas dificultades para los proveedores de SMAPS. Investigaciones sobre la supervisión en SMAPS6 sugieren que la supervisión que brinda apoyo debe llevarse a cabo fuera de la línea gerencial. Por lo tanto, siempre que sea posible, un proveedor de SMAPS no debe tener a la misma persona como su supervisor y su superior directo.

Las personas supervisadas podrían sentirse presionadas para presentarse de manera positiva y cumplir con las expectativas de los gerentes respecto a su desempeño y, por ende, menos dispuestas a compartir dificultades y errores. Combinar la supervisión y la línea gerencial también aumenta el riesgo de que la supervisión se utilice para discutir asuntos de gestión y de recursos humanos (p. ej., cumplimiento de metas, plazos o acuerdos contractuales).

Una solución obvia a este problema radica en que las organizaciones inviertan en recursos humanos, de manera que los supervisores puedan mantener sus roles y funciones específicas separadas de las gerenciales. No obstante, la realidad es que puede que no haya fondos suficientes para hacerlo, especialmente si la supervisión se está introduciendo por primera vez en el flujo de trabajo de una organización.

Sí existen estrategias para afrontar el desafío de tener roles duales dentro de las organizaciones. El cuadro informativo en la siguiente página contiene consejos para supervisores que también son gerentes de línea.

Hay varias formas de designar supervisores para que su rol se mantenga separado del de gestión. Las organizaciones pueden, por ejemplo, intentar reclutar a diferentes personas dentro de la organización. Alternativamente, se puede designar personal externo para que proporcione la supervisión. Si este fuese el caso, es importante que los gerentes de línea también permanezcan disponibles para brindar apoyo adicional a las personas supervisadas cuando sea necesario.

Además de que un gerente sea a la vez supervisor, los roles duales también incluyen una serie de circunstancias en las que puede haber vínculos externos entre supervisor y persona supervisada. Un ejemplo de una relación dual podría incluir que un supervisor dentro de una organización comunitaria brinde apoyo de supervisión a un voluntario comunitario al que también frecuenta socialmente.

En situaciones en las que esta dinámica es inevitable, se deben discutir los límites de la supervisión y hacer énfasis en la confidencialidad. Es recomendable que se cree el espacio para explorar los roles y las relaciones duales durante todo el proceso de supervisión.



Información importante

Consejos para supervisores que también son gerentes de línea

- ✓ Discuta el rol dual desde el inicio del contacto con la persona a quien supervisa y cree el espacio para sus inquietudes.
- ✓ Acuerden límites claros dentro de la sesión de supervisión para lo que se cubrirá y lo que no.
- ✓ Sea consciente de las dinámicas de poder.
- ✓ Si surgen temas administrativos durante la sesión, tómese un tiempo al final para programar una reunión administrativa de seguimiento.
- ✓ Siempre que sea posible, trate de tener reuniones separadas para las funciones “de apoyo” y las “administrativas”.

2.4 Avanzando hacia las mejores prácticas

A menudo se requiere que los programas de SMAPS se ejecuten con poco presupuesto en entornos de escasos recursos. Es común que existan estructuras de apoyo poco claras para quienes brindan SMAPS dentro de otros programas sectoriales.

La supervisión debe incluirse desde la etapa de desarrollo de propuesta y presupuesto en la planificación programas de SMAPS y protección, ya que contribuye al bienestar y desarrollo profesional del personal, así como a la seguridad y calidad de la ejecución de estos. Esto es importante tanto para las actividades de SMAPS que se integran en otros programas, como para los programas “autónomos” de SMAPS.

Incluso operando en los contextos más desafiantes, una organización con recursos limitados puede brindar supervisión de apoyo.

No obstante, muchos programas no cuentan con la capacidad para implementar de inmediato la supervisión individual periódica para todos los proveedores de SMAPS.

Existen medidas inmediatas para implementar estructuras de supervisión básicas y encaminarse hacia las mejores prácticas. Como primer paso, las organizaciones pueden evaluar el personal y los recursos existentes que permitan que se establezcan estructuras básicas de supervisión. Por ejemplo, se podría implementar la supervisión entre pares (ver sección 1.6.3) mientras se evalúan los recursos existentes para alcanzar una supervisión individualizada para todos.

Un siguiente paso hacia las mejores prácticas puede ser garantizar que la supervisión esté disponible después de una capacitación y para proveedores que se encuentren en las primeras etapas de su práctica. En última instancia, el objetivo debería ser que las organizaciones logren que la supervisión individualizada esté disponible para todos. Se recomienda que la supervisión individualizada se realice como mínimo cada dos semanas.

2.5 Monitoreo y evaluación

Uno de los objetivos fundamentales de mejorar la práctica de la supervisión consiste en “reducir el sufrimiento y mejorar la salud mental y el bienestar psicosocial” en poblaciones afectadas por emergencias humanitarias.

Uno de los objetivos fundamentales de mejorar la práctica de la supervisión consiste en “reducir el sufrimiento y mejorar la salud mental y el bienestar psicosocial” en poblaciones afectadas por emergencias humanitarias. Esto va en línea con el objetivo general que guía el Marco Común de Monitoreo y Evaluación para la SMAPS en Situaciones de Emergencia del IASC.²⁰ Sin embargo, los resultados de los usuarios de los servicios son sólo uno de los varios resultados que deben considerarse en la evaluación de la efectividad de la práctica de supervisión.²¹ La mejora de la supervisión también va dirigida al objetivo igualmente importante de proteger y promover la salud mental y el bienestar de los proveedores de SMAPS, quienes a menudo son miembros de las poblaciones afectadas por las crisis humanitarias.

La supervisión puede incluirse en el monitoreo organizacional como un producto. En este caso, el monitoreo

incluiría registrar si se está realizando la supervisión, cuántos miembros del personal la reciben, y con qué frecuencia. También es una buena práctica que las personas supervisadas tengan la oportunidad de brindar retroalimentación de forma confidencial sobre la calidad y el apoyo percibido de su supervisión. Además de esto, se anima a los supervisores a que dediquen tiempo al final de cada sesión para debatir qué está funcionando bien y qué puede estar funcionando no tan bien en la supervisión.

Consultar con las personas supervisadas brinda una oportunidad para que la organización evalúe la calidad del proceso de supervisión. También puede ayudar a identificar posibles necesidades de capacitación y desarrollo de los supervisores. Las competencias de los supervisores pueden incluir habilidades tales como:

- Proporcionar retroalimentación de manera clara y respetuosa

- Acordar objetivos con la persona supervisada que sean adecuados a su nivel de experiencia y conocimiento
- Reconocer y responder a señales de desgaste o angustia emocional en las personas supervisadas.

La calidad de la supervisión se puede evaluar en función de ciertos resultados obtenidos por la persona supervisada, tales como:

- Mejoras en las competencias
- Niveles de confianza y autoeficacia
- Niveles de estrés
- Resiliencia y bienestar subjetivo

Estos se pueden medir utilizando simples formularios de retroalimentación. Por ejemplo, se puede pedir a las personas supervisadas que reflexionen sobre qué tan seguras se sienten al aplicar nuevas habilidades o al enfrentar desafíos en su trabajo. Estos formularios pueden ser diseñados internamente por la organización. También existen diferentes escalas para que las personas supervisadas hagan sus propios reportes, a fin de comprobar los niveles de estrés o satisfacción relacionados con el trabajo. Consulte el cuadro informativo para obtener algunos ejemplos. Cualquiera que sea el enfoque de la organización para monitorear y evaluar la efectividad de la supervisión, todas las partes deben tener claro cómo y por qué se debe llevar a cabo.

También se pueden utilizar herramientas de análisis para medir las competencias de las personas supervisadas. Es particularmente importante evaluar las competencias directamente después de completar una capacitación, para que sirva como línea de base. Los supervisores pueden utilizar esta información para

identificar áreas donde se necesita más apoyo, así como para monitorear el avance. Algunas intervenciones o capacitaciones van acompañadas de herramientas de evaluación específicas. Alternativamente, se pueden desarrollar herramientas de evaluación internamente, basadas en un conjunto de competencias vinculadas a intervenciones o roles específicos dentro de la organización. Los supervisores pueden basar su retroalimentación en la observación de la práctica de las personas a quienes supervisan durante las sesiones de supervisión en vivo. Consulte el Apéndice B para obtener un ejemplo de formulario de observación de supervisión en vivo. Este tipo de retroalimentación estructurada es útil para que las personas supervisadas enfoquen el desarrollo de sus habilidades. Como resultado, las personas supervisadas estarán más motivadas, ya que podrán observar su avance a lo largo del tiempo.



Combinar el establecimiento de objetivos con la retroalimentación enfocada es un método bien documentado para mejorar el desempeño laboral.

El establecimiento de objetivos como parte de la supervisión está vinculado a las competencias del rol de la persona supervisada. Esto proporciona una estructura para que los supervisores evalúen, junto con la persona supervisada, el avance en el logro de las metas y en la provisión de retroalimentación.

En la sesión de supervisión, el supervisor, junto con la persona supervisada, identifica conocimientos y habilidades específicas en relación con cada competencia. Luego pueden discutir estrategias de aprendizaje para lograr estos objetivos. Esto incluye darle a la persona supervisada la oportunidad de evaluar su propio avance hacia estos objetivos.²⁶ El supervisor puede

proporcionar retroalimentación en puntos clave durante este proceso (la sección 3.8 proporciona orientación para supervisores sobre cómo brindar retroalimentación). Alentar a las personas supervisadas a evaluar su práctica también desarrolla su capacidad para identificar de forma independiente sus propias necesidades de capacitación y desarrollo.



Para obtener más información, incluyendo escalas específicas y otras herramientas, consulte la Marco de monitoreo y evaluación del Modelo Integrado para la Supervisión que acompaña este documento en www.supervision-mhpss.org

03

Preparándose para ser supervisor

Esta sección se centra en los trabajadores de SMAPS que están a punto de convertirse en supervisores, así como en aquellos que ya brindan supervisión y desean desarrollar sus habilidades.

Esta sección se centra en los trabajadores de SMAPS que están a punto de convertirse en supervisores, así como en aquellos que ya brindan supervisión y desean desarrollar sus habilidades.

Su objetivo es ser una guía para que los supervisores reflexionen y desarrollen habilidades importantes necesarias para brindar supervisión de apoyo.

Contiene ejemplos de casos e ilustraciones para resaltar temas clave.

Mensajes clave de esta sección:

- 1 La supervisión es una tarea compleja que requiere de diferentes habilidades por parte de los supervisores. Los tipos de habilidades requeridas también pueden variar dependiendo de factores como la naturaleza del trabajo, la experiencia, y el nivel de habilidades de la persona supervisada.
- 2 El autocuidado y el bienestar del supervisor son fundamentales para su capacidad de brindar un buen apoyo. Los supervisores deben contar con acceso a su propia supervisión y a otros apoyos como parte del personal.
- 3 Una buena alianza en la relación de supervisión es clave para permitir que se lleve a cabo la supervisión de apoyo. Fomentar esto es una responsabilidad compartida, pero los supervisores deben hacer todo lo posible para crear un espacio seguro, colaborativo y de confianza.
- 4 Es importante que supervisores y personas supervisadas estén de acuerdo y sean claros sobre los límites de la supervisión, así como sobre otras áreas clave, como la confidencialidad y sus límites.
- 5 Los supervisores deben intentar proyectar y ser ejemplos de empatía, paciencia, y comprensión para las personas a quienes supervisan.
- 6 La supervisión tiene tres finalidades principales: Ser un espacio donde las personas supervisadas desarrollen sus competencias de manera estructurada; brindar un medio para monitorear la ejecución adecuada de actividades de SMAPS, y ser un espacio donde las personas supervisadas reciben apoyo emocional.
- 7 Los supervisores deben reflexionar sobre los desequilibrios de poder en la relación de supervisión y, cuando la persona supervisada se sienta cómoda para hacerlo, discutir abiertamente estos desequilibrios y la forma en que podrían afectar la supervisión.

3.1 La ruta de la supervisión

Apoyar a los trabajadores de SMAPS en todas las etapas de su práctica es una tarea compleja que requiere de diferentes habilidades por parte del supervisor. Estas habilidades pueden considerarse como herramientas en una caja de herramientas, donde diferentes de ellas pueden ser necesarias para responder eficazmente a diferentes problemas o situaciones. El enfoque de las sesiones de supervisión diferirá según los objetivos de la sesión, los temas a explorar, y el nivel de experiencia y confianza entre supervisor y persona supervisada. La calidad de las sesiones de supervisión también dependerá de la fortaleza de la alianza en la relación de supervisión.

Por lo tanto, la supervisión tendrá que evolucionar con el tiempo, dependiendo del avance del trabajo y de la evolución del conocimiento y competencia de la persona supervisada.²⁷ Por ejemplo, al comienzo del trabajo de la persona supervisada, puede ser necesario un enfoque más educativo, donde el supervisor proporcione a la persona supervisada dirección, conocimiento y asesoramiento de forma significativa. En esta etapa inicial, es probable que

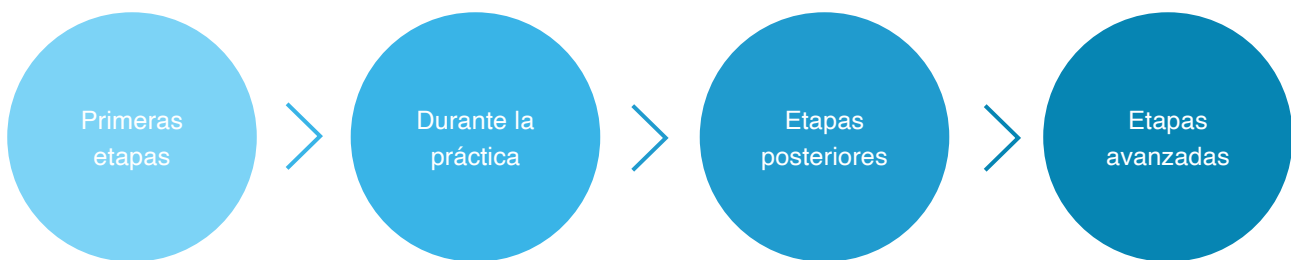
la persona supervisada tenga un menor nivel de confianza profesional, así como un alto grado de dependencia en el supervisor. Es normal que la motivación y los estados emocionales de la persona supervisada fluctúen en distintas etapas de su práctica, requiriendo diferentes tipos de apoyo por parte del supervisor en diferentes momentos.

Con el tiempo, la capacidad de la persona supervisada para desarrollar conocimientos sobre los problemas que enfrentan los usuarios con los que trabaja y ofrecer soluciones se desarrollará a un nivel más avanzado. Aquí, la relación entre supervisor y persona supervisada será más colaborativa. Ambas partes explorarán soluciones en conjunto y discutirán sus ventajas e inconvenientes. La persona supervisada estará más consciente de las áreas que requieren desarrollo. Con el tiempo, cuando sus habilidades se hayan desarrollado a un nivel avanzado, la supervisión tomará la forma de consulta mutua, donde el supervisor no necesariamente deberá tener más experiencia que la persona supervisada.²⁸

La ruta de la supervisión

Aunque todas las personas supervisadas son diferentes, el siguiente diagrama describe cómo las necesidades y los estilos de trabajo de las personas supervisadas pueden evolucionar con el tiempo.

Este se ha adaptado del Modelo de Desarrollo Integrativo para la Supervisión.²⁸ También puede ser útil para que los supervisores reflexionen sobre dónde se encuentran en su propio camino de supervisión.



Primeras etapas



Descripción:

En las primeras etapas de la práctica de la persona supervisada, es posible que el supervisor necesite brindar más dirección y asesoramiento a la persona supervisada. Es probable que la persona supervisada esté muy motivada durante esta etapa, pero que tenga menos confianza profesional y, por lo tanto, sea bastante dependiente del supervisor.

Cómo supervisar durante esta etapa:

En esta etapa, el supervisor debe intentar proporcionar estructura y mantenerse anuente de los niveles de ansiedad de la persona supervisada acerca de su capacidad como proveedor de SMAPS. Es posible que necesite brindar instrucción y permitir que la persona supervisada practique y observe habilidades clave como parte de las sesiones. El juego de roles es útil en todas las etapas de la práctica, pero es especialmente útil en esta etapa. Aquí, el supervisor debe procurar reforzar la práctica positiva y realizar críticas constructivas. Asimismo, a la persona supervisada se le deben asignar usuarios con problemas más leves, o aquellos que están recibiendo apoyo continuo.

Durante la práctica



Descripción:

A medida que la persona supervisada desarrolle sus habilidades y adquiera más experiencia en su rol, sus niveles de motivación, confianza, satisfacción laboral y bienestar emocional fluctuarán. Necesitará diferentes tipos de apoyo de parte del supervisor en diferentes momentos.

Cómo supervisar durante esta etapa:

El supervisor puede proporcionar menos estructura a la persona supervisada y fomentar una mayor autonomía. Una vez que comiencen a desarrollar la capacidad de trabajar de manera más autónoma, las personas supervisadas podrán asignarse a usuarios que enfrenten una mayor variedad de desafíos. No obstante, es más probable que esto afecte la confianza de la persona supervisada. Por ende, el supervisor deberá normalizar estos sentimientos y otras reacciones emocionales ante la práctica de SMAPS, tales como la contratransferencia o la sobreidentificación. En ocasiones, es posible que las personas supervisadas puedan volverse demasiado confiadas en sus habilidades. El supervisor también deberá comenzar a alentar a la persona supervisada a pensar en perspectivas alternativas, en cómo expresar mejor empatía, y en aumentar su apreciación de la complejidad de los problemas y situaciones que se presentan.

Etapas posteriores



Descripción:

Con el tiempo, la capacidad de la persona supervisada para desarrollar conocimientos sobre los problemas de los usuarios de los servicios y proponer soluciones llegará a un nivel más avanzado, y la relación entre supervisor y persona supervisada se volverá más colaborativa, donde ambas partes exploran soluciones en conjunto y discuten sus ventajas e inconvenientes. La persona supervisada estará más anuente de las áreas en las que requiere capacitación y desarrollo adicional, así como de sus fortalezas.

Cómo supervisar durante esta etapa:

En las etapas posteriores de la práctica, la persona supervisada determinará en mayor medida la estructura de las sesiones. Es posible que este desee discutir sus decisiones profesionales y objetivos a más largo plazo.

Etapas avanzadas



Descripción:

Con el tiempo, cuando las habilidades de la persona supervisada se hayan desarrollado a un nivel avanzado, la supervisión tomará la forma de una consulta mutua, donde el supervisor no necesariamente deberá tener más experiencia que la persona supervisada.

Cómo supervisar durante esta etapa:

En las etapas avanzadas de la práctica, la relación de supervisión será autónoma, y la experiencia y conocimiento podrán compartirse de forma colaborativa.

Nota: Contenido adaptado de Stoltenberg, C. D., y McNeill, B. W. (2011) Integrative Developmental Model for Supervision [Modelo de Desarrollo Integrativo para la Supervisión].



3.2 El autocuidado y el bienestar del supervisor como base de una buena supervisión

El supervisor es el recurso más importante para una supervisión eficaz. Una buena supervisión requiere que el supervisor esté presente emocionalmente y en sintonía con las personas a quienes supervisa, incluso en las condiciones desafiantes propias de los contextos de emergencia. Esto es muy difícil de lograr si el supervisor tiene demasiadas exigencias laborales, lo que genera estrés o desgaste.

Como tal, el autocuidado del supervisor es crucial para que este pueda desempeñar su rol de manera efectiva. Si el supervisor considera que las exigencias de su rol son demasiadas, debe comunicarlo a su propio superior. Cuando sea posible, los supervisores deberán negociar

tiempo y espacio suficiente para desempeñar su rol de supervisión.

Además de esto, los supervisores deberán tener acceso a supervisión y servicios de apoyo para cuidar de su propio bienestar. Esta es una responsabilidad que recae en las organizaciones, y no se debería exigir a los supervisores que lo organicen de forma privada. De manera similar, las organizaciones deben brindar las oportunidades de desarrollo profesional que los supervisores necesiten para avanzar y desarrollarse en su rol de supervisión.

Muchas de las habilidades básicas necesarias para ser un proveedor eficaz de SMAPS son las mismas que se necesitan para ser un supervisor eficaz. Estas incluyen:²⁹

- Habilidades básicas de ayuda
- Desarrollo personal
- Autocuidado y bienestar
- Conciencia de sí mismo
- Creencias, actitudes y habilidades interpersonales
- Habilidades de reflexión

El desarrollo profesional y la capacitación continua para todas las personas que participan en programas de SMAPS dentro de la organización también fomenta un sentido de unión de equipo y resiliencia.³⁰ Una vez que se satisfagan las necesidades de apoyo de los supervisores en sus propias funciones, estarán mucho mejor equipados para brindar apoyo de alta calidad a otros.

Las siguientes secciones describen algunas formas prácticas en las que los supervisores pueden mejorar sus habilidades y procesos clave al brindar supervisión de apoyo.

3.3 La alianza en la relación de supervisión

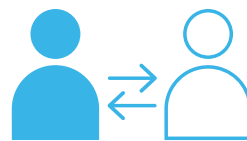
La alianza en la relación de supervisión se refiere a la relación y dinámica entre un supervisor y las personas a quienes supervisa. Esta relación debe ser de colaboración y apuntar a generar confianza mutua. Con una buena alianza de supervisión, la persona supervisada debería sentirse cómoda para discutir temas difíciles, hacer preguntas y dar y recibir retroalimentación. Una alianza para la supervisión sólida es clave para la eficacia general del proceso de supervisión.

La buena comunicación y las conexiones interpersonales son fundamentales para una buena alianza de supervisión. El proceso de supervisión debe ser lo menos jerárquico posible. Esto significa que los supervisores no deben verse a sí mismos “por encima” de la persona supervisada, sino que deben abordar las interacciones con un espíritu de colaboración. Promover una atmósfera colaborativa y no jerárquica en la supervisión a veces puede ser un desafío para los supervisores. Requiere que el supervisor cambie entre los roles de experto y aprendiz.³¹ Esto es particularmente desafiante cuando el supervisor ocupa roles duales (ver sección 2.3). El supervisor debe tener cuidado de dejar claro a la persona supervisada que el proceso de supervisión es independiente del gerencial. Mantener las reuniones de gestión y supervisión separadas

es útil para ayudar a evitar que ambos roles se confundan.

Los supervisores pueden fomentar una alianza positiva demostrando que escuchan y consideran los puntos de vista y las opiniones de las personas supervisadas. Los supervisores deben tener disposición para aprender de la experiencia y el conocimiento de las personas supervisadas. Deben valorar estas oportunidades de aprendizaje, en lugar de imponer sus propias opiniones e instrucciones.

Practicar este estilo abierto de comunicación durante la supervisión, en última instancia, genera confianza y empodera a las personas supervisadas.



También se puede fomentar una alianza para la supervisión saludable si el supervisor verifica periódicamente con la persona supervisada cómo van las cosas durante las sesiones de supervisión. Crear juntos la agenda, acordar objetivos, y planificar actividades conjuntas también puede promover un sentido de copropiedad del proceso de supervisión y fortalecer aún más la alianza para la supervisión.

3.4 Definir las expectativas

Es importante que los supervisores comuniquen a las personas supervisadas la finalidad de la supervisión claramente al comienzo del proceso. Los propios supervisores también tienen derecho a recibir una descripción clara de sus funciones que establezca el alcance completo de sus responsabilidades, incluyendo el rol de supervisión. Los supervisores deben recibir orientación clara de parte de su organización sobre todos los aspectos de la supervisión. Dicha orientación debería servir a los supervisores a la hora de acordar objetivos y expectativas con las personas a quienes supervisan. Esto incluye, por ejemplo, la frecuencia, los horarios y la duración de las sesiones, así como qué preparación se puede esperar antes de las sesiones de supervisión.

Hacer esto ayuda a las personas supervisadas a aprovechar al máximo las sesiones, así como a manejar sus expectativas en torno a las funciones de la supervisión. Por ejemplo, es importante aclarar que, dentro de las sesiones, las personas supervisadas pueden discutir cualquier tema que afecte su trabajo, pero que la supervisión no es sinónimo de terapia. Aun así, los supervisores desempeñan un rol clave, ayudando a determinar cuándo las personas supervisadas pueden necesitar otros tipos de apoyo o servicio. Por ejemplo, una persona supervisada puede estar

experimentando altos niveles de angustia relacionados con problemas dentro o fuera del lugar de trabajo, o puede necesitar ayuda para manejar el trauma vicario o el desgaste. Comunicar claramente las expectativas sobre tales escenarios beneficia tanto a supervisores como a personas supervisadas, y ayuda a enfocar las sesiones.

Un aspecto importante de la competencia cultural de los supervisores implica no asumir que las personas supervisadas ya tienen conocimiento o experiencia en cómo la supervisión se practica en ciertas culturas. Los supervisores deben saber que algunas personas supervisadas pueden tener poca o ninguna experiencia en el proceso. El grado de jerarquía en el lugar de trabajo también es un factor que tiende a diferir significativamente entre culturas. El supervisor debe discutir esto al inicio del proceso de supervisión, en lugar de hacer suposiciones sobre lo que implicará la supervisión. En las próximas páginas se examinan en detalle algunos ejemplos de temas que deberían abordarse como parte de esta discusión, tales como los límites y la confidencialidad.

3.4.1

Establecer límites

Establecer claramente los límites de las sesiones de supervisión desde el principio, incluso con profesionales más experimentados, constituye una buena práctica. De ser necesario, esto puede ir revisándose a lo largo de la relación de supervisión. Diferentes normas culturales en torno a los límites entre personas en el lugar de trabajo pueden dar lugar a expectativas no coincidentes entre supervisores y personas supervisadas si esto no se discute abiertamente de antemano.

Los supervisores deben familiarizarse con los lineamientos organizacionales respecto a los roles y las relaciones duales. En situaciones en las que las personas supervisadas son miembros de la misma comunidad, existe el riesgo de que los límites personales y laborales se tornen difusos. Por ejemplo, es probable que las personas supervisadas se encuentren con usuarios de los servicios de SMAPS en situaciones cotidianas, o que se les pida apoyo fuera de su entorno laboral. Es importante que los supervisores trabajen con las personas supervisadas para saber cómo responder en tales situaciones.

Además, cuando los profesionales de SMAPS son miembros de la misma comunidad que aquellos afectados por la adversidad, también corren el riesgo de experimentar los mismos tipos de angustia y dificultades que los usuarios de los servicios. Los supervisores deben ser conscientes de esto y discutir, como parte de la supervisión, la importancia de que la persona supervisada conozca el impacto de la adversidad en su propia vida. Experimentar adversidad y eventos traumáticos puede colocar a las personas supervisadas en un riesgo elevado de desgaste y de manifestar síntomas de trauma secundario. La exposición previa a eventos traumáticos o adversidades también puede afectar las reacciones que las personas supervisadas puedan tener ante ciertas situaciones. Los supervisores deben monitorear el impacto del trauma y la adversidad en las personas a quienes supervisan y estar informados sobre la disponibilidad de apoyo especializado, de ser necesario. Las organizaciones son responsables de garantizar que existan vías funcionales para la remisión de casos, tanto internas como externas, para brindar apoyo adicional o especializado.



Información importante

Manejando los límites en la relación de supervisión

Personas de diferentes culturas pueden entender los límites profesionales de diferentes maneras, y los códigos de conducta profesionales pueden diferir considerablemente en este sentido. Por esta razón, es importante que los límites en la supervisión de SMAPS se establezcan de acuerdo con el contexto y las culturas de las partes.

Los supervisores provenientes de contextos occidentales deben saber que la práctica de establecer límites contenida en las guías éticas y prácticas occidentales puede no ser aceptada en otros contextos. Investigaciones han identificado casos en los que centrarse mucho en establecer límites entre el supervisor y las personas supervisadas desencadena ansiedad por parte de la persona supervisada y afecta negativamente el proceso de supervisión.³²

Caso de estudio

Jaime es supervisor en una organización de tamaño mediano que integra la SMAPS dentro de sus servicios de salud, educación y protección. Él es nuevo en su puesto y ha escuchado que el supervisor anterior era amigo de muchas de las personas a quienes supervisaba fuera del lugar de trabajo. Incluso existe el rumor de que estuvo involucrado en una relación romántica con una persona supervisada. Jaime no sabe si esto es cierto, pero le preocupa porque contradice lo que había aprendido sobre las mejores prácticas en supervisión. Jaime tiene su propio supervisor con quien consulta de vez en cuando y discuten sus inquietudes mediante sesiones de supervisión remotas. Ahí exploran la incomodidad que siente Jaime con la idea de tener amistades y relaciones con las personas a quienes supervisa. Ambos están de acuerdo en que será beneficioso para él comunicar cuáles son sus límites con las personas a quienes supervisa. También coinciden en que Jaime debería familiarizarse con las políticas de su organización en la materia.

Jaime supervisa un equipo de siete trabajadores en SMAPS, combinando la supervisión grupal e individual. Ha decidido celebrar su primera reunión de forma grupal con todas las personas a quienes supervisa. No quiere que esta reunión se interprete como crítica o prejuiciosa, por lo que ha dedicado mucho tiempo a pensar en posibles actividades y formas de comunicar sus límites de forma clara pero no conflictiva.

El día de la sesión de supervisión, Jaime configuró el salón con las sillas en círculo. También trajo un rotafolio y marcadores. Abrió la sesión presentándose y realizando una actividad para romper el hielo. Después de romper el hielo, sugirió al grupo discutir las cosas que funcionaron bien y no tan bien en las anteriores experiencias de supervisión. Jaime es consciente de la necesidad de contener la conversación y asegurarse que esta se mantenga profesional.

Una de las personas supervisadas menciona que el supervisor anterior era muy agradable y que se sentían como si todos fueran amigos. Jaime aprovecha esta oportunidad para iniciar una conversación sobre los límites. Les dice: “Gracias por compartir esa experiencia. Suena como que ustedes estaban muy cómodos con su supervisor, cosa que es muy importante. Tengo curiosidad por saber qué piensan de las relaciones duales, por ejemplo, cuando un supervisor es amigo de alguien a quien supervisa fuera del lugar de trabajo”.

Jaime continúa explorando esto con el grupo, reflexionando sobre lo que el equipo dice y haciendo preguntas de seguimiento, como, por ejemplo: “¿Hay situaciones en las que ustedes creen que no es apropiado que un supervisor sea amigo o tenga otros tipos de relaciones con las personas a quienes supervisa?” Luego enfatiza los comentarios del grupo respecto a los límites.

Continúa en la siguiente página...

Caso de estudio (continuación)

“Dado que soy nuevo en su organización y en este grupo, creo que podría resultar útil para todos hablar un poco sobre mi enfoque como supervisor y sobre mis propios límites. Durante mi capacitación, hablamos mucho sobre límites y roles y relaciones duales. Las relaciones duales son todo tipo de conexión que podamos tener, por ejemplo, si somos amigos de nuestros colegas fuera del trabajo.

Como supervisor, no me considero en una posición de poder o que soy mejor que ustedes en el trabajo de SMAPS, pero reconozco que mi rol consiste en apoyarles lo mejor que pueda con su trabajo y con el impacto que este tiene en ustedes. Para poder apoyarles mejor, evitaré tener conexiones con ustedes más allá de lo profesional; por ejemplo, evitaré hacerme “amigo” de aquellos a quienes superviso, en las redes sociales ni socializo con ellos fuera del trabajo

Hago esto para poder verlos a ustedes y a su trabajo de una manera clara y objetiva. Esto no significa que no me importen o que no quiera apoyarles, ¡todo lo contrario! Hago esto para poder apoyarles mejor.

Esta forma de trabajar puede resultar nueva para algunos de ustedes, por eso quería dejarlo claro desde el principio. ¿Cómo se sienten al respecto? ¿Les resultan cómodos estos límites? ¿Tienen alguna pregunta?”

Jaime pasó el resto de la sesión respondiendo las preguntas de las personas supervisadas y escuchando sus comentarios. Varios de ellos afirmaron que entienden el sentido de establecer estos límites. Jaime sabe que el grupo podría tardar algún tiempo en adaptarse a esta nueva forma de trabajar, pero espera poder demostrar que es posible mantener una relación profesional cercana y de confianza sin recurrir a relaciones duales.



Información práctica

Áreas clave en las discusiones sobre límites

- Límites identificados en las directrices organizativas o en los códigos de conducta, incluyendo la política sobre los roles duales.
- Relaciones fuera del lugar de trabajo.
- Límites al alcance de la supervisión: Límites de competencia en términos de reconocer cuándo una situación excede las habilidades, capacitación o funciones de la persona supervisada o del supervisor.
- Diferencias culturales y de género, si son pertinentes.
- Límites al contacto en redes sociales.
 - Límites digitales / de comunicación remota: acuerdos sobre horarios, canales y tono de comunicación cuando la supervisión se realiza virtualmente.
- Mantener el tiempo para las sesiones.
- Límites interpersonales.

Caso de estudio

Gloria es una formadora especializada en una intervención que se está ampliando. Ella y un co-formador fueron contratados recientemente por una organización para llevar a cabo una “Formación a Formadores” para 15 miembros de su personal. Después de la formación, les correspondía brindar seguimiento y supervisión al grupo de forma remota.

Después de transcurrir la formación, Gloria y su co-formador dividieron el grupo en dos. Habían dedicado tiempo durante la formación para hablar sobre la supervisión y qué esperar de ella. La práctica supervisada sería tan importante como la propia formación y los participantes sabían que era una parte obligatoria para convertirse en futuros formadores.

Gloria y su grupo acordaron los horarios, las fechas y la periodicidad de la supervisión, así como el hecho de que, además de la supervisión grupal, también podrían programar sesiones de supervisión individual.

Durante la primera reunión de supervisión grupal, dos de las seis personas supervisadas no se conectaron a la videollamada. Gloria continuó la sesión normalmente e hizo un seguimiento con los dos participantes faltantes después de la sesión. Ellos dijeron que habían tenido problemas con el Internet y que seguramente asistirían a la próxima sesión. Gloria les solicitó que, si no podían asistir a la sesión, que le enviaran un correo electrónico o un mensaje con anticipación.

El grupo acordó el día para la próxima sesión, pero cuando llegó el momento, tres de las personas supervisadas se unieron tarde a la llamada. Dijeron que tenían problemas de conectividad o situaciones urgentes en el trabajo. Seguido a esto, Gloria y el grupo dedicaron un tiempo para acordar las reglas del grupo para las sesiones, incluyendo qué hacer en caso de tener problemas con el Internet o no poder asistir a una sesión. Todas las personas supervisadas estuvieron de acuerdo en que serían corresponsables unas con otras, y quedaron a la espera de la próxima sesión.

En la tercera sesión, las mismas dos personas supervisadas que faltaron a la primera sesión, y que también llegaron tarde a la segunda sesión, no se unieron a la llamada convocada y tampoco enviaron un ensaje.

Gloria se sintió muy frustrada por la situación. La mayor parte del grupo había asistido a todas las sesiones y llegaron a la reunión preparados para la discusión. Aquellos que no pudieron asistir, le avisaron con suficiente antelación e hicieron arreglos para desarrollar los encuentros de supervisión individuales que fueran necesarios. Ella sabía que los demás participantes también se sentían frustrados cuando sus colegas se unían a media sesión. Esto retrasaba a todos, ya que era necesario poner al día a quienes llegaban tarde, sobre el caso que estaban presentando o el tema que se estaba discutiendo.

Continúa en la siguiente página...

Caso de estudio (continuación)

Gloria también sabía que el grupo entendía la situación de sus colegas ya que todos tenían mucho trabajo y el contexto en el que trabajaban era muy inestable. Ella quería ser comprensiva y paciente porque estaba al tanto de estas difíciles condiciones de trabajo. Sin embargo, sabía que era su responsabilidad como supervisora asegurarse que los ejercicios de práctica fueran supervisados. Decidió enviar un correo electrónico a las personas supervisadas individualmente ese mismo día. Enfatizó en las ausencias y tardanzas, y les recordó que tenían que completar exitosamente sus ejercicios prácticos antes de poder completar su certificación para convertirse en formadores. Sugirió que programaran citas individuales para discutir los desafíos que les estaban impidiendo participar y comprometerse con los encuentros.

Una de las personas supervisadas envió un correo electrónico disculpándose y explicando por qué no había asistido y solicitó concertar una sesión individual. Cuando se reunieron, Gloria y la persona supervisada pudieron concertar la manera como resolverían dichas dificultades y la persona supervisada comenzó a asistir con regularidad.

La otra persona supervisada no le respondió a Gloria. En la siguiente sesión, notó que se unió a la llamada 45 minutos tarde y sin haber preparado el ejercicio práctico que debía presentar. Posteriormente, Gloria pudo concertar una llamada con la persona supervisada; este le explicó que tenía demasiadas responsabilidades en el trabajo, no tenía tiempo para ejercicios prácticos y se sentía tan avergonzado con la situación que no quería acudir a la sesión de supervisión. Fue así como Gloria y la persona supervisada llegaron a la conclusión de que no era el momento adecuado para que éste continuara con los ejercicios prácticos. Informaron esto a la organización de la persona supervisada y se acordó que realizaría una capacitación de actualización y el ejercicio práctico necesario más adelante, una vez que tuvieran más recursos para apoyar el programa.

Gloria continuó supervisando al resto del grupo y se alegró de ver que después de continuos recordatorios y mucha paciencia, todos estaban asistiendo a las sesiones. En aquellas ocasiones en que alguien no podía asistir, se lo comunicaban a ella y llegaban a algunos acuerdos. Aunque se requirió de mucha paciencia y a menudo se sentía muy frustrada, Gloria sentía satisfacción de haberse esforzado por disminuir las ausencias, los retrasos y la falta de comunicación con el grupo. Ahora tiene la esperanza de que haciendo esto, las personas a quienes supervisa puedan comprender que su asistencia y su trabajo son importantes para ella, al igual que su bienestar.

3.4.2 Confidencialidad

La confidencialidad es clave para crear espacios seguros y de confianza para la supervisión. Es importante que las personas supervisadas puedan confiar en que el supervisor respetará la confidencialidad para que se sientan cómodas al revelar problemas y temas difíciles. Es igualmente importante que supervisores y personas supervisadas comprendan los límites de la confidencialidad, así como las situaciones en las que es posible que sea necesario pasar por alto la confidencialidad por motivos legales o de seguridad. Esto debe explicarse claramente a las personas supervisadas desde el principio. Ejemplos incluyen:

- Situaciones en las que una persona corre el riesgo de hacerse daño a sí mismo o a otros
- Señales de abuso y/o negligencia
- Otras situaciones de riesgo inminente

Los supervisores deben estar familiarizados con los requisitos legales relacionados con las intervenciones de SMAPS y de protección en el contexto en el que operan, así como con los lineamientos y las políticas internas de la organización.

Los supervisores deben intentar garantizar un espacio tranquilo y privado donde la supervisión pueda realizarse sin interrupciones. Si se necesita un intérprete porque el supervisor y la persona supervisada no hablan el mismo idioma, esto conlleva consideraciones de confidencialidad adicionales. Es importante que el intérprete esté bien capacitado y sea consciente de la importancia de la confidencialidad. Idealmente, debería ser alguien que no tenga una relación

personal con el supervisor o persona supervisada (consulte la sección 1.10 para obtener orientación detallada sobre cómo trabajar con intérpretes).

La supervisión en entornos grupales donde participan varias personas supervisadas significa que no se puede garantizar la confidencialidad con total certeza. Es muy importante dejar esto claro a las personas supervisadas en arreglos grupales, ya que les permitirá tomar una decisión informada sobre lo que revelan y no revelan sobre ellas mismas y sobre los usuarios a los que apoyan. Explicar las medidas de salvaguardia para la privacidad de los usuarios de los servicios incluye ocultar las identidades de estos al no usar sus nombres reales y revelar información que pueda permitir a otros dentro del grupo identificarlos (p. ej., ubicaciones específicas, descripciones de trabajo, etc.).

La supervisión de forma remota también puede conllevar riesgos adicionales en materia de confidencialidad. Es particularmente importante que los nombres y la información identificatoria de los usuarios nunca se revelen durante las sesiones remotas. Si bien muchas plataformas aspiran a mantener la seguridad y proteger los datos, esto no siempre se puede garantizar. Por lo tanto, los supervisores y personas supervisadas deben hacer todo lo posible para proteger la información personal potencialmente identificatoria.



Información importante

Comunicación en torno a la confidencialidad

En algunos idiomas, es posible que no existan palabras diferentes para los términos “confidencialidad” y “secreto”.

Por lo tanto, es esencial que los supervisores discutan lo que significa la confidencialidad en la práctica, incluyendo ejemplos de cómo, cuándo y por qué puede ser necesario pasar por alto la confidencialidad.



Información práctica

Preguntas para impulsar la discusión sobre problemas o experiencias:

- Suena como que eso fue muy difícil de escuchar. ¿Puedes contarme más sobre qué sentías y pensabas cuando te enteraste de la experiencia por la que pasó el usuario del servicio? ¿Resonó contigo?
- ¿Cómo te sentiste cuando eso pasó? ¿Notaste que reaccionabas físicamente de alguna manera?
- Noto que tu lenguaje corporal cambia cuando hablas de este caso (incluya observaciones como hombros levantados o puños apretados). ¿Me pregunto cómo te está afectando?
- Has tenido varios casos difíciles últimamente. Me pregunto si esto está teniendo un impacto en tu bienestar.
- Noté que estabas más callado de lo habitual en nuestra última sesión de supervisión. Quería comunicarme contigo y ver si todo estaba bien.
- A veces las personas pueden tener dificultades para dormir, tener pensamientos intrusivos, o enfrentarse a otros desafíos cuando realizan este trabajo. ¿Has notado algún cambio en ti últimamente?

3.5 Demostrar empatía, paciencia y no juzgar

Los supervisores contribuyen al éxito de la supervisión en gran parte demostrando cualidades positivas como empatía y paciencia, y no juzgando a las personas a quienes supervisan. Dentro de la relación de supervisión, al igual que en todas las relaciones, constantemente se intercambian señales verbales y no verbales. Los supervisores pueden aprovechar las sesiones para demostrar estas cualidades a través de sus propias acciones, palabras, y forma en que tratan a las personas supervisadas. Esto permite a las personas supervisadas observar y aprender cómo aplicar estas cualidades en sus interacciones con los usuarios de los servicios. Lo que, a su vez, mejora la práctica dentro de sus sesiones de SMAPS, además de que ayuda a apoyar el bienestar de las personas supervisadas.

Todo personal que trabaja con poblaciones que han experimentado adversidades extremas corre el riesgo de desarrollar fatiga por compasión, traumatización secundaria, y desgaste ocupacional.³³ Esto puede sucederle a quienes prestan servicios directamente, así como a otras personas, tales como sus supervisores, porque regularmente escuchan sobre casos difíciles y eventos traumáticos. Por esta razón, es esencial que todos los profesionales de SMAPS

reciban una supervisión que los trate con empatía, paciencia y sin juzgarlos. Esto es importante para proteger contra consecuencias negativas a largo plazo relacionadas con la traumatización secundaria.

Los supervisores pueden comunicar estas cualidades conscientemente y dejar espacio para que las personas supervisadas discutan sus sentimientos y experiencias.

Practicar la escucha activa y usar un lenguaje corporal sincero son esenciales durante las sesiones de supervisión. Esto incluye:

- Usar un tono de voz tranquilo
- Escuchar sin interrumpir
- Reflexionar sobre lo que la persona supervisada ha dicho para asegurar la comprensión
- Mantener contacto visual en todo momento, siempre que esto sea culturalmente apropiado
- Usar el lenguaje corporal (como asentir con la cabeza para indicar acuerdo) para asegurarse que la persona supervisada se sienta escuchada.



Cuando sea apropiado, el humor y la autenticidad también pueden ayudar a construir una buena relación durante las sesiones de supervisión.

Otra habilidad clave para los supervisores consiste en poder contener a la persona supervisada en el contexto de la supervisión. Esto a veces surge cuando las personas supervisadas hablan demasiado sobre algo, se angustian mucho, o quizá se salen del tema o entran en detalles personales que podrían no ser apropiados para la supervisión (consulte la sección 3.6 para obtener más información sobre cómo manejar la angustia emocional y el riesgo dentro de la supervisión).

Los supervisores pueden demostrar estas deseables cualidades al no imponer sus puntos de vista, creencias, o soluciones directamente a la persona supervisada. Esto puede ser particularmente desafiante cuando la persona supervisada revela algo que no está en línea con los puntos de vista o valores personales del supervisor. Si en la sesión de supervisión se revela algo que el supervisor considera perjudicial, como que la persona supervisada ha dado consejos incorrectos a un usuario, debe plantearlo a la persona supervisada. Esto se puede hacer de una manera que no emita juicios, explorando las creencias subyacentes de la persona supervisada que pueden estar influyendo en su forma de pensar sobre el asunto.

Idealmente, las personas supervisadas también deberían sentirse cómodas cuestionando al supervisor sobre sus puntos de vista y enfoques. Esto debe hacerse de una manera que también sea empática y sin juzgar. Es importante que los supervisores sean capaces de manejar sus propias reacciones y

que tengan cuidado de no reaccionar negativamente en estas circunstancias. Incluso si no es intencional, actuar juzgando puede hacer daño a la relación de supervisión.

Es importante que los supervisores sean pacientes, incluso cuando sientan que las personas a quienes supervisan tienen actitudes negativas o están tardando mucho en adquirir ciertas habilidades, o quizá no reconociendo una solución que el supervisor considera mejor. Los supervisores pueden utilizar estos desafíos como oportunidades de aprendizaje para promover el sentido de empoderamiento, autoeficacia y competencia de las personas a quienes supervisan al buscar posibles soluciones o formas de avanzar juntos.

Los supervisores pueden utilizar su propia experiencia en SMAPS para ayudar a guiar a las personas supervisadas y demostrar empatía y autenticidad. Por ejemplo:

- Lo que estás describiendo puede ser algo muy difícil para muchas personas. Parece que no estás de acuerdo con la forma en que el usuario está haciendo las cosas y me pregunto si esto es algo que deberíamos explorar un poco más en nuestra sesión.
- Me pregunto si hay algo en la capacitación que tuvimos a principios de mes que pueda servirte en este caso.
- Una vez estaba viendo a un usuario y noté que tuve reacciones negativas a lo que me decía. Me pregunto si esto te ha pasado en tus sesiones. Si el supervisor se da cuenta de que algo ilegal o poco ético está

sucediendo, debe procurar responder de manera tranquila y no reactiva. Debe comunicar claramente a la persona supervisada que al supervisor le corresponde reportar el asunto y tomar las medidas necesarias para hacerlo.

Es útil que los supervisores sean conscientes de las estrategias que pueden utilizar para su propia regulación emocional (auto calmarse o manejar los sentimientos difíciles que surgen). Luego, pueden utilizar estas técnicas para sentirse más arraigados cuando notan que tienen fuertes reacciones emocionales hacia una persona supervisada o hacia algo que se está discutiendo. Las actividades para calmarse aumentan la sensación de presencia y conciencia de una persona en el “aquí y ahora”.

- Los trabajadores de SMAPS deben explorar qué funciona mejor para ellos, pero algunas técnicas que pueden resultar útiles incluyen:
- Respiración profunda
- Centrarse en sonidos, imágenes y sensaciones
- Introducir una sensación en la que enfocarse, por ejemplo, en el olor de una fruta cítrica, o tomar una bebida fría o caliente
- Ajustar la postura para sentirse más relajado y liberar tensiones.

Emplear un enfoque empático en la supervisión también es una forma útil de gestionar los problemas, ya que puede ayudar a llegar a la raíz de los mismos más rápidamente. Prestar más atención a los sentimientos, pensamientos y sensaciones corporales durante la supervisión puede sacar a la superficie problemas subyacentes. Tener personas supervisadas con experiencia en

esto significa que los supervisores podrán identificar y abordar problemas potenciales más temprano.³⁴

Para obtener más ideas sobre herramientas que pueden ayudar a promover el autocuidado y el bienestar, consulte el Apéndice E.



Información importante

La autorrevelación adecuada

Como supervisor, es probable que usted aporte ricas experiencias de su práctica y conocimientos sobre la prestación de servicios de SMAPS. Reflexionar adecuadamente sobre estas experiencias a través de la autorrevelación puede ser útil en la supervisión. Ello le permite enseñar contando historias, compartiendo sus propios desafíos y vulnerabilidades, y demostrando cómo manejó las dificultades. No obstante, es importante mantener la autorrevelación dentro de límites apropiados. Esto puede variar dependiendo de factores como la cultura y el nivel de familiaridad con la persona a quien supervisa.

A continuación, se presentan algunos principios a considerar para guiar la autorrevelación en la práctica de SMAPS:

- ¿Cuál es la finalidad de su revelación? ¿Ayudará a construir una relación profesional con la persona a quien supervisa? ¿Ayudará en el aprendizaje de esta persona?
- ¿Está usted revelando información que es personal y privada? ¿Se trata de información personal sobre alguien más? ¿Está manteniendo la profesionalidad en el contenido?
- ¿Está usted hablando más que la persona a quien supervisa? ¿Está compartiendo más sobre usted y sus experiencias que esta?
- ¿La revelación es pertinente para lo que la persona supervisada trajo a la sesión?

3.6 Manejo de la angustia emocional y el riesgo dentro de la supervisión

La supervisión que brinda apoyo puede jugar un papel clave para promover el bienestar de los profesionales de SMAPS.³⁵ Como forma de apoyo organizacional, se ha demostrado que la supervisión que brinda apoyo disminuye las tasas de desgaste, traumatización vicaria, depresión, y ansiedad entre quienes la reciben.^{36, 37, 38} De hecho, los datos preliminares sobre el MIS se asocian con reducciones en el estrés traumático secundario y el desgaste, además de ayudar a satisfacer la necesidad de apoyo emocional.³⁵

A pesar de esto, habrá momentos en que las personas supervisadas sentirán angustia. Puede ocurrir en cualquier momento durante el proceso de supervisión, durante o fuera de las sesiones, llevando a la necesidad de intervención. Las razones detrás de la angustia pueden atribuirse a asuntos relacionadas con el trabajo, a asuntos ambientales como desastres naturales, conflictos, adversidades, o cuestiones personales.

Las personas supervisadas pueden experimentar traumas de primera y segunda mano (trauma vicario), fatiga por compasión, y cualquier cantidad de respuestas emocionales durante su trabajo y sus vidas.

También pueden estar experimentando estrés crónico en sus vidas o angustia aguda como resultado de una situación específica.

Los supervisores deben estar preparados para cuando esto suceda y saber que su capacidad para demostrar empatía, paciencia y no juzgar mientras la persona supervisada está angustiada será una herramienta invaluable.

Además de manejar el estrés, es fundamental que los supervisores puedan comprender el riesgo y cómo gestionarlo. Es importante que reciban una capacitación adecuada sobre cómo identificar riesgos, comprender los factores de riesgo y de protección, y estén bien equipados para responder al riesgo. Esto no es algo que debe esperar hasta que una situación lo requiera. Además, los supervisores apoyarán a las personas a quienes supervisan cuando estas tengan usuarios que estén en riesgo, por lo que tener una comprensión integral sobre cómo responder es clave. La siguiente información está destinada a ayudar a los supervisores con esto, pero de ninguna manera es exhaustiva. Recursos clave e información adicional se pueden encontrar en el Apéndice E.



Información importante

La siguiente información incluye conceptos y términos clave para ayudar a la comprensión de la adversidad, el estrés laboral, y las experiencias traumáticas.

¿Qué es la adversidad?

- Los contextos humanitarios suelen caracterizarse por circunstancias difíciles y acontecimientos estresantes
- Estos eventos pueden provocar una variedad de emociones diferentes, como miedo, aflicción, tristeza e incluso sensación de entumecimiento
- Para muchos, estos sentimientos y reacciones desaparecen con el tiempo, pero para otros pueden persistir y empezar a interferir con su vida y su trabajo
- El propio personal de SMAPS puede verse afectado por emergencias humanitarias y también está frecuentemente expuesto a personas muy angustiadas, lo que los puede llevar a un mayor riesgo de desgaste, fatiga por compasión y trauma

Continúa en la siguiente página...



Información importante (Continuación)

¿Qué es el desgaste?

- Altos niveles de agotamiento físico, emocional y mental de forma persistente
- Conduce a actitudes negativas/cinismo hacia el trabajo

¿Qué es la fatiga por compasión?

- Se describe como “el costo de que nos importe”
- Reducción en el interés y la capacidad de asumir el sufrimiento de los demás
- Una respuesta psicológica común al lidiar con el trauma
- Altamente tratable

¿Qué es el trauma vicario?

- Una variedad de respuestas psicológicas que incluyen fatiga por compasión y estrés traumático secundario
- Resulta de una carga de trabajo emocionalmente difícil de manejar

La fatiga por compasión, el trauma vicario y el desgaste afectan el bienestar en los ámbitos físico, psicológico, conductual, espiritual, cognitivo y relacional. También afectan la salud de las organizaciones y su capacidad para brindar apoyo sostenible y eficaz a las comunidades afectadas con las que trabajan. Los impactos organizacionales específicos incluyen:

- Altas tasas de rotación de personal
- Disminución de la productividad y la motivación

Continúa en la siguiente página...



Información importante (Continuación)

- Impactos en la continuidad y la calidad del trabajo

Las personas afectadas pueden tender a evitar ciertas tareas, retraerse interpersonalmente, ser menos productivas, o ausentarse regularmente del trabajo.

Factores clave de riesgo organizacional que generan resultados negativos después de la exposición al trauma y la adversidad

- Participación en tareas fuera del ámbito o competencia habitual, así como ambigüedad del rol en general
- Malas relaciones con los gerentes e insatisfacción con la supervisión
- Falta de acceso a cuidado o apoyo

Factores clave de protección organizacional después de la exposición al trauma y la adversidad

- Apoyo organizacional percibido
- Un sentido de conocimiento, competencia y confianza profesional
- Capacitación y preparación

Además, factores como el género, el historial de traumas previos, y las condiciones de salud mental preexistentes también pueden influir en los resultados. También los factores peri-traumáticos, como la proximidad a un evento, el daño a uno mismo o a otros. El propio apoyo social y las estrategias de afrontamiento de la persona también influirán en su bienestar.

Información

Trauma psicológico = una respuesta a eventos altamente estresantes, aterradores y/o perturbadores.

Algunas posibles consecuencias de la exposición al trauma (primario o secundario):

- Fatiga por compasión
- Desgaste Trauma vicario
- Angustia leve a moderada (síntomas, por ejemplo, desgano, no alcanzar el umbral para un diagnóstico)
- Trastorno de estrés postraumático (TEPT), ansiedad, depresión (y otras afecciones comunes de salud mental)

Trastorno de estrés postraumático (TEPT)

- Resulta de la exposición (directa o indirecta) a un factor estresante significativo (como muerte, amenaza de muerte, violencia sexual, lesiones graves)
- Reexperimentar (p. ej., recuerdos intrusivos, pesadillas, disociación)
- Hiperactivación (por ejemplo, respuesta de sobresalto exagerada, dificultades para dormir, dificultad para concentrarse)
- Evasión (evasión de experiencias, internas y externas)
- Alteración del estado de ánimo y de la memoria (por ejemplo, pensamientos negativos sobre el mundo; incapacidad para recordar aspectos clave del trauma, dificultad para sentir emociones positivas)
- Deterioro funcional (impacto en el trabajo, relaciones sociales, etc.)
- Los síntomas deben persistir durante más de un mes después del trauma



Información práctica

Consejos para relacionarse con alguien que sufre de angustia

- Si la persona se encuentra en un entorno inseguro o representa un peligro para sí misma o para los demás, tome medidas para garantizar la seguridad. Consulte el cuadro de texto adjunto sobre cómo identificar riesgos. Consulte también los recursos en el Apéndice E para obtener más información.
- Si es posible y apropiado, invite a la persona angustiada a buscar un espacio privado y cómodo. Si están bajo la modalidad remota, invítela a buscar un lugar donde se sienta cómoda en su espacio. Asegúrese de que su espacio también esté libre de distracciones para que pueda dedicar toda su atención. Tenga en cuenta que esto puede no siempre ser posible, pero se debe hacer un esfuerzo para que la persona supervisada se sienta cómoda y no “expuesta”.
- En un ambiente de grupo, como en el caso de la supervisión grupal, es posible que otros miembros del grupo brinden apoyo de forma natural al miembro del grupo que se encuentra bajo angustia, y esto puede ser apropiado. También es posible que esto cause angustia a otros miembros, o que se intensifique la angustia. Los supervisores desempeñarán un papel importante para determinar si es más beneficioso invitar al grupo a tomar un descanso y ofrecer apoyo individualizado a la persona angustiada.
- Durante las sesiones remotas, si es posible, solicite medios de contacto alternativos en caso de que se caiga la conexión. También explore si hay un contacto de emergencia a quien se pueda contactar en caso de que surja la necesidad.

[Continúa en la siguiente página...](#)



Información práctica (Continuación)

- Satisfacer necesidades básicas: ¿la persona angustiada quiere un vaso de agua, una taza de té o una manta para mantenerse caliente? Esto también pueden ayudar a calmar a la persona angustiada. Si se encuentran bajo modalidad remota, sugiérale que tome agua o té si puede.
- Si se encuentran reunidos presencialmente, no se coloque a un nivel arriba de la persona angustiada, sino al mismo nivel, cuando sea posible y apropiado.
- Mantenga un lenguaje corporal accesible y una conducta tranquila. Si su reacción hacia la persona angustiada es fuerte, esto puede causar daño o escalar la angustia.
- Dé espacio a la angustia. Si la persona supervisada está llorando, por ejemplo, dele espacio para que siga llorando. Después de un período de tiempo, puede ser apropiado invitar a la persona supervisada a tomar un sorbo de agua o a respirar relajadamente con usted.
- Recuerde que las emociones, si bien a veces son incómodas o aterradoras para otra persona que las presencia, son importantes y valiosas. Está bien expresarlas y es importante que la persona supervisada sepa que puede expresar una variedad de emociones sin ser juzgado. Después de expresarlas, el supervisor puede tomar medidas para contenerlas, haciendo juntos un ejercicio de relajación, por ejemplo.
- Si la persona supervisada está enojada, dele la oportunidad de expresar ese enojo, siempre y cuando lo haga de manera no peligrosa. A menudo, una vez que se ha expresado el enojo, la persona se siente más tranquila, entonces es posible tener una conversación sobre lo que está sucediendo.

Continúa en la siguiente página...



Información práctica (Continuación)

- Invite a la persona supervisada a realizar ejercicios breves de respiración, movimiento, o a participar en una actividad de afrontamiento de su elección. Pregunte, “cuando te sientes molesto o angustiado, ¿qué te ayuda a sentirte mejor o más tranquilo?” Tenga en cuenta que no todas las actividades tienen el mismo efecto; para algunas personas, el ejercicio respiratorio puede causar molestias.
- Si en algún momento la angustia alcanza un nivel inseguro para cualquiera de los involucrados, tome medidas para garantizar la seguridad de inmediato.
- En determinadas situaciones, puede ser beneficioso preguntar a la persona angustiada si desearía tener a alguien de confianza que le acompañe en el salón. Esto debe ser dirigido por la persona supervisada.
- Una vez que la persona angustiada se sienta más tranquila, utilice habilidades básicas de ayuda para comprender qué está causando la angustia. Tenga en cuenta que la causa de la angustia puede ser el resultado involuntario de algo que usted, el supervisor, haya dicho o hecho. Puede resultar útil incorporar un espacio para la práctica reflexiva (consulte la sección 4.4 para obtener más información sobre cómo ser reflexivo).
- Explore qué se puede hacer para abordar las causas de la angustia. Comprenda qué cosas están bajo el control de la persona y cuáles no. Por ejemplo, causas personales y organizacionales versus causas que no se pueden cambiar, como un desastre natural.
- Discuta qué acciones pueden ser necesarias para abordar las causas de la angustia. Busque apoyo adicional si es necesario.
- Haga un seguimiento posterior y brinde la oportunidad para revisar y reflexionar sobre las causas de la angustia, así como para revisar las resoluciones. Esto debe hacerse de una manera que no vuelva a despertar sentimientos fuertes, sino más bien que exprese preocupación y ayude a contener.

Factores de riesgo y de protección

Los supervisores deben ser conscientes de los factores de riesgo y de protección, así como de qué papel desempeñarán en el contexto en el que trabajan. Cada una de las personas supervisadas tendrá su propia combinación única de factores de riesgo y de protección en sus vidas.

Comprender su riesgo al igual que cómo promover los factores de protección será importante para apoyar a las personas supervisadas. Los supervisores deben recordar los límites de su rol y apoyar la conexión de las personas supervisadas con otros apoyos externos (consulte la sección 3.4 para obtener más información).

Factores de riesgo

- Intentos de suicidio anteriores
- Tener antecedentes familiares de suicidio
- Estar expuesto o influenciado por otras personas que han muerto por suicidio
- Condiciones psiquiátricas
- Historia de abuso y abandono
- Falta de apoyo social y creciente aislamiento
- Altos niveles de vergüenza, humillación
- Desesperanza
- Pérdidas laborales y financieras
- Pérdidas relacionales o sociales
- Acceso a medios letales como pesticidas, cuchillos, armas de fuego, veneno o fuego
- Enfermedades físicas importantes, especialmente con dolor crónico
- Impulsividad
- Abuso de alcohol y/o sustancias
- Estrés crónico
- Daño moral
- Estigma asociado con la búsqueda de ayuda
- Barreras para acceder a la atención sanitaria
- Exposición a conductas suicidas, incluyendo en los medios de comunicación

Factores de protección

- Apoyos sociales que conducen a un sentido de pertenencia
- Sentido de responsabilidad hacia la familia.
- Contar con una variedad de habilidades de afrontamiento
- Poseer habilidades para resolver problemas
- Contar con habilidades para la resolución de conflictos
- Fe religiosa o creencias culturales que desalientan el suicidio
- Actividades que dan sentido a la vida
- Autoimagen positiva
- Comportamiento que tiende hacia la búsqueda de ayuda
- Acceso a atención de salud física y mental de buena calidad, incluyendo apoyo para el uso de sustancias
- Apoyo de la atención psicosocial continua
- Empleo
- Salud física equilibrada

Estas tablas se han reproducido con autorización de la Suicide Prevention Guide [Guía para la prevención del suicidio] del Centro de Referencia en Apoyo Psicosocial de la Federación Internacional. Incluyen ejemplos de factores de riesgo y de protección.

- Clústeres locales de suicidio en una comunidad
- Ser miembro de la comunidad LGBTQI
- Pertenecer a una minoría étnica

Factores de riesgo para la juventud

- Intentos de suicidio anteriores
- Historia familiar de suicidio
- Clústeres locales de suicidio en una comunidad
- Acceso a medios letales como pesticidas, cuchillos, armas de fuego, veneno, fuego
- Condición psiquiátrica
- Historia de abuso
- Sobreviviente de incesto
- Bullying
- Ser testigo o experimentar violencia, incluido el abuso sexual y emocional
- Pérdida
- Sentimientos de vergüenza, desesperanza, humillación

Factores de protección para la juventud

- Acudiente que brinda apoyo
- Apoyos familiares
- Apoyo entre compañeros y sentido de conexión
- Relaciones positivas con adultos (ejemplo con educadores)
- Autoimagen positiva
- Acceso a atención de salud física y mental de buena calidad, incluyendo apoyo para el uso de sustancias
- Apoyo de la atención psicosocial continua
- Habilidades de afrontamiento y resolución de problemas
- Participación en actividades que aportan un sentido de significado y pertenencia.

Estas tablas se han reproducido con autorización de la Suicide Prevention Guide [Guía para la prevención del suicidio] del Centro de Referencia en Apoyo Psicosocial de la Federación Internacional. Incluyen ejemplos de factores de riesgo y de protección.

Los supervisores pueden encontrarse en situaciones en las que su(s) persona(s) supervisada(s) necesite(n) apoyo de emergencia inmediato. Es fundamental que las personas estén médicamente estabilizadas para mantenerlas seguras. Señales de esto pueden incluir:

- Señales físicas de daño, incluyendo heridas autoinfligidas
- Señales de envenenamiento o intoxicación
- Letargo extremo

Los supervisores deben conocer los protocolos de emergencia de la organización y conocer la respuesta adecuada y segura.



Información importante

Niveles de riesgo

Estas tablas se han reproducido con autorización de la Suicide Prevention Guide [Guía para la prevención del suicidio] del Centro de Referencia en Apoyo Psicosocial de la Federación Internacional. Incluye niveles de riesgo, formas en las que podría presentarse este riesgo, y respuestas. Siga siempre los protocolos organizacionales sobre políticas y procedimientos de gestión de riesgos.

Emergencia



Evidencia de autolesión, como signos de envenenamiento o intoxicación, sangrado por herida autoinfligida, letargo extremo, pérdida del conocimiento



- NO deje a la persona sola
- Contáctese con tratamiento médico
- Continúe dando seguimiento a la persona y brindándole apoyo para la prevención del suicidio y las autolesiones

Inminente



Pensamientos o planes de autolesión o suicidio
Acceso a medios de autolesión

Intento anterior en el último año o historial de pensamientos o planes en el último mes

La persona puede estar angustiada, desesperada, agitada y sin comunicarse



- NO deje a la persona sola
- Involucre a un ser querido si es posible
- Remueva los medios para autolesionarse
- Consulte al supervisor
- Cree un entorno seguro y de apoyo, si es posible
- Obtenga apoyo de un especialista, si es posible
- Cree un plan de protección
- Realice un seguimiento periódico

Riesgo



No hay riesgo inmediato, pero puede tener pensamientos suicidas, antecedentes de pensamientos o planes de autolesión en el último mes, o un acto de autolesión en el último año.



- Brinde apoyo psicosocial
- Cree un plan de protección
- Active apoyos para la persona
- Consulte a un especialista cuando sea posible



Información importante

Los supervisores desempeñan un papel clave en la promoción del bienestar de las personas supervisadas. Sin embargo, no reemplazan a un terapeuta, consejero, o a otro tipo apoyo en salud mental

Es importante que las organizaciones cuenten con protocolos claros para ayudar al personal y a los voluntarios a acceder a servicios de salud mental si así lo desean.

Los supervisores que son conscientes de que las personas a quienes supervisan pueden necesitar apoyo más allá del alcance y los límites de la supervisión pueden alentarlas a buscar apoyo externo.

3.7 Reflexionar sobre las dinámicas de poder

Existe cierto grado de desequilibrio de poder en la relación de supervisión, a excepción de los enfoques entre pares. Por ejemplo, las personas supervisadas suelen tener menor antigüedad o menos experiencia que su supervisor. Sin embargo, existen otros factores que contribuyen a las diferencias de poder, como el género, el entorno socioeconómico, la raza, la cultura y la religión. Esto es particularmente importante cuando las personas supervisadas son parte de las comunidades afectadas.

Es fundamental que los supervisores sean conscientes de las diferencias de poder y de cómo estas pueden afectar las sesiones de supervisión, sobre todo en situaciones en las que los supervisores desempeñan un rol dual (ver sección 2.3). Las sesiones de supervisión en sí a menudo requieren que se discutan asuntos éticos que pueden ser delicados y difíciles en la prestación de servicios de SMAPS. Por ejemplo, esto podría ocurrir cuando un trabajador apoya a un usuario de un servicio que tiene un problema similar a uno que este ha experimentado en su propia vida. Idealmente, la supervisión debería fomentar la reflexión sobre esto, permitiendo a las personas supervisadas reconocerlo y manejarlo.

Los supervisores pueden ejemplificar esta práctica reflexiva abordando asuntos éticos como las diferencias

de poder dentro de las sesiones de supervisión con las personas a quienes supervisan.³¹ Por ejemplo, los supervisores tienen la responsabilidad ética de brindar cierto grado de apoyo emocional y aliento a las personas supervisadas. Sin embargo, también tienen ciertas obligaciones legales, dependiendo del contexto. A veces, esto implica que los supervisores asuman la responsabilidad legal por cualquier error cometido por las personas supervisadas en el desempeño de su trabajo. Por lo tanto, deben asegurarse de que este trabajo se está realizando de acuerdo con las mejores prácticas.⁴⁴ Errores u omisiones graves por parte de la persona supervisada pueden requerir que el supervisor tome medidas e informe a un gerente o retire a la persona supervisada del caso. Cuando existan estos tipos de diferencias de poder, ellas deben discutirse abiertamente entre el supervisor y la persona supervisada. Esto incluye que el supervisor describa claramente los criterios para tomar medidas adicionales fuera de las sesiones de supervisión. Si es posible, también puede ser útil discutir cómo un desequilibrio de poder percibido afecta qué tan cómodo se pueda sentir una persona supervisada para revelar errores y experiencias negativas dentro de la supervisión. Este tipo de discusión podría incluir las formas en que se puede empoderar a la persona supervisada dentro del

contexto. También puede implicar producir en conjunto documentación de las sesiones de supervisión y acordar mutuamente lo que se incluirá en los registros elaborados.⁴³ Permitir que la persona supervisada esté de acuerdo con lo que se registra puede empoderarla y ayudarla a aumentar su sentido de agencia y apropiación del proceso.

La supervisión es el espacio ideal para que los trabajadores examinen las formas en que diversos aspectos de sus identidades y experiencias afectan la forma en que ven su práctica. Sin embargo, si esto es apropiado o no para la supervisión puede depender en cierta medida del contexto. Por lo tanto, los supervisores nunca deben presionar a la persona supervisada para que discuta estos asuntos si no se siente cómoda haciéndolo.

Las conversaciones sobre las dinámicas de poder pueden implicar que el supervisor reconozca y nombre sus propias fuentes de privilegio y poder, por ejemplo: “Como gerente, ocupo una posición de poder porque soy una persona de mayor antigüedad en la organización. No obstante, como mujer, a veces puedo verme en una posición de menor poder dentro de la organización y la comunidad. Es posible que a veces me traten de manera diferente o me discriminen por mi género. Esta perspectiva y conjunto de experiencias pueden afectar la forma en que percibo y abordo mi trabajo, y debo procurar ser consciente de cómo mis propias experiencias pueden interactuar con mi rol como supervisor de SMAPS. Yo los animaría a reflexionar sobre sus propias fuentes de privilegio y poder y sobre cómo estas podrían afectar la dinámica de nuestra práctica”.

El supervisor también debe alentar a la persona supervisada a reflexionar sobre sus propias fuentes de poder, y ambos pueden discutir las formas en que estas perspectivas podrían afectar la relación de supervisión. El supervisor debe enfatizar el objetivo de crear un espacio seguro para la persona supervisada y pedirle que identifique cualquier barrera para esto, o si hay algo que el supervisor pueda hacer para aumentar su sensación de seguridad.

Algunas personas supervisadas pueden encontrar difíciles este tipo de conversaciones. Otros pueden ser extremadamente sensibles a tenerlas, o incluso resistirse a querer abordar estos temas. Sin embargo, investigaciones sugieren que las personas supervisadas tienen una mayor autoeficacia y mayores niveles de satisfacción con la supervisión cuando los supervisores discuten la diversidad de una manera positiva y solidaria.⁴⁵ Un estudio de temas éticos en entornos transnacionales de supervisión encontró que la falta de discusión sobre cuestiones culturales era una de las tres preocupaciones éticas más comunes citadas tanto por supervisores como por personas supervisadas.³¹

Esta es también una razón importante por la que los propios supervisores necesitan de supervisión continua, ya que nadie es inmune a los efectos de sus propios sesgos y prejuicios personales. La consulta con un supervisor eficaz es una forma valiosa de examinar cómo esas dinámicas de poder, privilegio, o marginación pueden ser relevantes para nuestra propia práctica profesional.



Información práctica

Formas de explorar las dinámicas de poder en las sesiones de supervisión

A continuación, se muestran algunos ejemplos de formas en que se puede introducir el concepto de dinámica de poder en la supervisión:

- Como sabes, el término “supervisor” indica que existe algún tipo de jerarquía dentro del entorno de supervisión. Creo que puede ser importante que hablemos sobre esto para comprender lo que significa para nosotros y para nuestro trabajo.
- Puede resultarnos útil explorar el poder dentro de nuestros propios contextos y culturas. A veces me gusta tomarme un poco de tiempo para reflexionar sobre esto dentro de las sesiones de supervisión. Me pregunto si podríamos hacer juntos una breve actividad que nos ayude a reflexionar. Tomémonos cinco minutos para escribir las formas en que podríamos tener poder dentro de nuestro trabajo, comunidades, y relaciones. Luego podemos explorar cómo esto afecta nuestra relación de supervisión y nuestro trabajo en SMAPS.

3.8 Brindar retroalimentación

La retroalimentación es uno de los facilitadores clave para la reflexión y el crecimiento en la supervisión. Cómo y dónde se hace la retroalimentación influye en si la persona supervisada la considera y la asimila o no.

La retroalimentación puede darse en tiempo real, ad hoc, o en un entorno más formal, tal como una sesión de supervisión. Puede darse tanto individualmente como en grupo y entre pares. Los supervisores y personas supervisadas deben trabajar juntos para determinar la mejor forma de recibir retroalimentación, así como la forma en que les afecta recibir y dar retroalimentación.



Los supervisores deberán dar retroalimentación que sea específica, clara y oportuna. Esto permitirá a las personas supervisadas desarrollar continuamente sus habilidades y aplicar la información obtenida de las capacitaciones en la práctica. La retroalimentación deberá discutir lo que se puede mejorar, así como reconocer y reforzar aspectos de la práctica que van particularmente bien. Para ser constructiva, la retroalimentación debe basarse en observaciones respaldadas por ejemplos. Esto ayudará a la persona supervisada a conectar la teoría con la práctica y a desarrollar conciencia de sí mismo a nivel profesional.³⁹



Información práctica

Consejos para dar retroalimentación

La alianza de supervisión juega un papel clave en cómo se recibe la retroalimentación y cómo las personas supervisadas desarrollan habilidades. La retroalimentación funciona mejor cuando la persona que la recibe se siente apoyada, por lo que la seguridad y la confianza son facilitadores clave de este proceso. Además de la alianza de supervisión, a continuación se brindan algunos consejos para brindar retroalimentación.

Antes de dar retroalimentación, considere:

- ¿Cuál es la razón para dar retroalimentación? ¿Está destinada a corregir, mejorar o desarrollar una habilidad, o a servir como motivador? Reflexionar sobre por qué se hace puede ser útil para garantizar la claridad del mensaje.
- Considere, si estuviera recibiendo retroalimentación, ¿cómo le gustaría que lo hagan? Póngase en el lugar del receptor.
- ¿Cuál será el escenario de la retroalimentación? Si están en un entorno grupal, ¿la retroalimentación hará que el receptor se sienta avergonzado o apenado? Si es así, busque un espacio privado.
- ¿Se ha solicitado primero permiso para dar retroalimentación? “¿Estaría bien si hablamos sobre cómo fue esa sesión?”, “¿Sería ahora un buen momento para reflexionar sobre cómo van las cosas?”.
- Consulte con usted mismo antes de dar retroalimentación. A los supervisores a menudo les puede resultar desafiante o difícil dar retroalimentación constructiva. Puede resultar útil hablar con su propio

Continúa en la siguiente página...



Información práctica (Continuación)

supervisor si nota que está particularmente ansioso o preocupado por dar retroalimentación.

Durante la retroalimentación:

- Considere el tono de voz y las palabras que se utilizan. Es poco probable que la retroalimentación que parece emitir juicio, ser crítica o punitiva sean bien recibidos.

Por ejemplo, para reforzar la práctica positiva, el supervisor podría decir: “Me pareció que manejaste muy bien esa situación. Noté que realmente aplicaste tus habilidades básicas de ayuda en la sesión. Te viste muy auténtico y fue obvio que eso tranquilizó al usuario”.

Para dar una crítica constructiva, el supervisor podría decir: “Me pregunto si tienes alguna pregunta sobre cómo evitar dar asesoramiento directo al usuario. Me di cuenta de que esta es un área con la que a veces tienes dificultades. Por ejemplo, cuando nos presentabas tu caso, nos contaste cómo aconsejabas al usuario diciéndole que si quería sentirse mejor debería hacer ejercicio tres veces por semana. ¿Se te ocurre alguna forma alternativa en la que podrías haber abordado ese problema? ¿Recuerdas algunas de las razones por las que intentamos evitar dar consejos directos?”

- Comprenda que la retroalimentación no siempre es bien recibida. Es importante considerar la reacción del receptor ante la retroalimentación sin ponerse a la defensiva, y reflexionar sobre si el mensaje que se quería transmitir fue el mensaje recibido. La forma en que se interpreta la retroalimentación a menudo puede verse influenciada por experiencias previas.
- Considere si hay más trabajo por hacer para construir la relación supervisor/persona supervisada antes de que la retroalimentación constructiva pueda ser bien recibida y el diálogo y la reflexión honesta sean posibles.

[Continúa en la siguiente página...](#)



Información práctica (Continuación)

- Explore los motivos de toda respuesta negativa a la retroalimentación con la persona supervisada. Algunas posibles barreras para una retroalimentación efectiva podrían ser la jerarquía, el desacuerdo con la retroalimentación, que esta no se exprese claramente, o que la persona supervisada no tenga suficiente apoyo para implementarla.
- Explore experiencias con la retroalimentación en su propia supervisión.

Algunas frases que se pueden utilizar para ver cómo se recibe la retroalimentación incluyen: “¿Hay alguna parte de la retroalimentación que te moleste, o con la que quizá no estás de acuerdo?” o “¿Qué entendiste cuando dije ___?”

- Los supervisores deben estar dispuestos a darse cuenta de que no siempre tienen razón y que, en ocasiones, es posible que no den la retroalimentación “correcta”. Cuando esto sucede, deben predicar con el ejemplo, reconociendo cuando cometen errores. Hacer esto ayuda a fomentar una cultura de aprendizaje mutuo y colaboración, y genera confianza entre el supervisor y la persona supervisada.

Proporcionar retroalimentación que comience con frases como “Desde mi experiencia... pero me gustaría escuchar tu perspectiva...” también puede ayudar a crear un diálogo abierto y mostrarle a la persona supervisada que sus opiniones y experiencias son valoradas.

[Continúa en la siguiente página...](#)



Información práctica (Continuación)

Después de la retroalimentación, los supervisores deberían:

- Reflexionar sobre cómo se sintieron al dar la retroalimentación.
- Consultar con la persona supervisada para ver cómo se recibió e integró la retroalimentación.
- Incluir más debates sobre el tema de la retroalimentación en sesiones futuras si existen barreras para recibir la misma, tales como resistencia o reticencia.

Las preferencias y estilos de dar y recibir retroalimentación diferirán de persona a persona. Sin embargo, tener una relación de supervisión sólida y explorar las preferencias para dar y recibir retroalimentación crea las condiciones necesarias para que esta sea lo más individualizada y solidaria posible.

3.9 Coaching efectivo

El coaching y la mentoría son habilidades de supervisión importantes para ayudar a desarrollar el conocimiento, la confianza y las habilidades de las personas supervisadas. Ayudan a establecer conexiones entre el conocimiento y la práctica, como aplicar lo aprendido en capacitación para comprender los problemas que presentan los usuarios de los servicios.

- El coaching generalmente se brinda por un período corto de tiempo, utilizando un enfoque más estructurado y formal.
- La mentoría se brinda durante un período de tiempo más largo y generalmente se enfoca en crear una asociación informal entre el mentor y el aprendiz, donde el aprendiz aprende del mentor de una manera menos estructurada.

El coaching es un componente central en el Modelo de aprendizaje basado en la práctica. Para que el coaching sea eficaz, el supervisor y la persona supervisada deben acordar objetivos claros, que luego pueden ser monitoreados con el tiempo. En la supervisión, el supervisor debe verificar periódicamente cómo la persona supervisada siente que está avanzando en sus objetivos, y brindar retroalimentación específica en áreas clave.

Un ejemplo de dónde el coaching puede ser una herramienta útil es durante las presentaciones de casos o de revisión de actividades. Es útil discutir las presentaciones de casos y su formato desde temprano en la supervisión, incluso si las personas supervisadas tienen experiencia previa realizando presentaciones de casos. Para utilizar la retroalimentación de la mejor manera posible, las personas supervisadas deberán desarrollar continuamente sus habilidades de presentación de casos. Las plantillas, como el ejemplo en la sección 4.6, pueden resultar útiles para estructurar estas presentaciones.

El proceso de coaching no debe implicar simplemente que el supervisor proporcione información a la persona supervisada. Debería guiar a la persona supervisada hacia un aprendizaje más independiente, ayudándole a desarrollar su propio conocimiento y juicio profesional. Por ejemplo, se puede invitar a una persona supervisada a presentar un caso junto con las posibles soluciones a los problemas planteados, y luego indicar qué opciones podrían ser las más adecuadas. Luego, el supervisor puede dirigir a la persona supervisada hacia información, habilidades o intervenciones pertinentes.

Esto ayudará a la persona supervisada a decidir el curso de acción correcto, o a obtener una comprensión más clara del caso. El coaching de supervisión debe centrarse en promover competencias, confianza, autoeficacia y conciencia de sí mismo a nivel profesional. Debería reforzar el cambio de comportamiento positivo, además de reducir el estrés y fortalecer la resiliencia y la capacidad para calmarse y manejar las emociones.⁴⁰ El refuerzo positivo es particularmente importante para el estrés y la resiliencia de las personas supervisadas. Tomarse el tiempo para hacer esto puede tener un impacto significativo en el bienestar de las personas supervisadas. Ayudar a la persona supervisada a apreciar los aspectos positivos de su trabajo puede ayudarla a desarrollar un enfoque más compasivo hacia su propio trabajo. A su vez, mayores niveles de autocompasión se asocian con un estado de ánimo más positivo y con una mayor capacidad de ser compasivo con los demás. El buen uso del cuestionamiento es una forma muy efectiva de fomentar

el aprendizaje y la reflexión en la persona supervisada.⁴¹ Por ejemplo, la técnica del cuestionamiento socrático (ver página siguiente) alienta a las personas supervisadas a pensar críticamente y cuestionar suposiciones que impactan en su práctica.

Grabar en vídeo o en audio a los trabajadores que realizan intervenciones de SMAPS (con pleno consentimiento de los usuarios del servicio) y observarlas juntos durante la supervisión también puede ayudar con el aprendizaje reflexivo. Por ejemplo, el supervisor puede alentar a las personas supervisadas a reflexionar sobre qué procesos internos estaban dándose en ellos durante partes específicas de la intervención.

En etapas más tempranas del desarrollo profesional, las personas supervisadas tendrán menos capacidad de reflexión y dependerán más de los consejos del supervisor. Estos últimos deben intentar desarrollar y fortalecer esta capacidad en el tiempo.



Información importante

Recursos adicionales sobre supervisión y coaching

Los supervisores interesados en aprender más sobre el coaching en la supervisión también pueden consultar el Case Management Supervision and Coaching Training Package [Paquete de capacitación en coaching y supervisión para la gestión de casos]. Se trata de un conjunto de materiales de capacitación para que supervisores desarrollen su capacidad de coaching, enfocado en la supervisión de gestores de casos. Consulte el Apéndice E para obtener un enlace al paquete de capacitación.



Información práctica

Cuestionamiento socrático

El cuestionamiento socrático es una técnica para explorar los valores o suposiciones que gobiernan las opiniones o decisiones profesionales de las personas supervisadas.⁴⁰ El cuestionamiento socrático implica que el supervisor hace una pregunta sobre algún aspecto de la práctica o sobre la percepción de la persona supervisada en relación con una situación en particular. Esto es seguido de más preguntas que invitan a la persona supervisada a justificar su respuesta anterior para revelar su proceso de razonamiento.

Por ejemplo, un supervisor podría preguntar acerca de un caso difícil que está siendo gestionado por una persona supervisada. Las preguntas deberían ayudarles a llegar a conclusiones sobre el caso de forma colaborativa. Por ejemplo:

Pregunta inicial: “¿Qué observaste acerca de este usuario que te hizo llegar a la conclusión a la que llegaste?”

Pregunta de seguimiento: “Con base en la información que acabas de describir, ¿puedes pensar en alguna otra explicación para lo que sucedió?”

Otra pregunta de seguimiento: “Con base en esa información, ¿puedes describir el proceso de pensamiento que te llevó a esta conclusión?”

Algunas preguntas para personas supervisadas que tengan más experiencia en reflexión, siempre que el supervisor las considere apropiadas para el contexto, podrían ser:

“¿Crees que tus valores personales influyen en tu forma de ver esta situación?”

[Continúa en la siguiente página...](#)



Información práctica (Continuación)

“¿Puedes imaginarte cómo alguien con valores diferentes a los tuyos podría interpretar la situación de forma diferente?”

Los supervisores deberían ayudar a las personas supervisadas a reconocer las instancias en las que podrían estar buscando evidencia que confirme sus ideas y opiniones preexistentes, y animarlas gentilmente a considerar las evidencias utilizando un enfoque más crítico.

Esta técnica promueve el aprendizaje independiente, la reflexión y el autodescubrimiento. Ayuda a desarrollar el sentido de autoeficacia y las habilidades de toma de decisiones de la persona supervisada. Les permite ver que no tienen que confiar únicamente en el juicio de su supervisor, sino que también pueden sugerir sus propias soluciones a los problemas. No obstante, no se debe abusar de esta técnica, especialmente con trabajadores en las primeras etapas de su carrera. Los supervisores deben ser conscientes de las necesidades de aprendizaje de aquellos a quienes supervisan y, cuando corresponda, tomar la iniciativa suministrando información.

3.10 Facilitación eficaz

El proceso de facilitación implica que los supervisores alienten el aprendizaje y la colaboración de los miembros en el contexto de una sesión de supervisión grupal. Los supervisores pueden facilitar el aprendizaje y el apoyo entre compañerosal:

- Fomentar un ambiente de apoyo
- Modelar habilidades clave
- Establecer límites apropiados
- Fomentar el compromiso y la participación⁴¹.

Los supervisores aprovechan las fortalezas y recursos del grupo para promover la cohesión social y la conexión, lo que mejora la confianza y el aprendizaje mutuo.⁴³

La facilitación eficaz de la supervisión grupal depende de que el supervisor planifique con anticipación para garantizar que la sesión se maneje bien. Esto significa asignar tiempo cuidadosamente a todos los aspectos de la sesión, lo que puede incluir instrucción, debates y actividades en grupo, presentaciones de casos, o juegos de roles y otras actividades para el desarrollo de habilidades y la reflexión (consulte la sección 3.12 para obtener más detalles sobre cómo realizar estas actividades). También es importante incluir tiempo y espacio para reflexionar sobre el bienestar del personal, la regulación emocional, y el desarrollo personal. A lo largo de la sesión, los supervisores deben estar

atentos a los tiempos y al equilibrio entre actividades, manteniendo la discusión enfocada para garantizar que se cumplan los objetivos de la sesión. Puede ser útil pedir a las personas supervisadas que enumeren los tipos de problemas y casos que enfrentan en su trabajo antes de la sesión, para que los supervisores puedan planificar sesiones que sean relevantes en este sentido. Los formularios de supervisión pueden utilizar los mismos encabezados que los formularios de presentación de casos (ver sección 4.6), pero también incluir otros de acuerdo con los tipos de intervención o actividad. Los supervisores también podrán revisar los expedientes de caso de las personas a quienes supervisan para informar el contenido de la sesión de supervisión.

Los métodos participativos como los juegos de roles, las presentaciones de casos y las simulaciones son útiles para entornos grupales. Es importante reconocer que cada miembro del grupo suele tener experiencias y conocimientos valiosos para que otros aprendan de ellos. Por lo tanto, al facilitar, el supervisor debe tener en cuenta la necesidad de brindar espacio suficiente para que cada persona supervisada pueda aportar.

Se debe tener cuidado de proporcionar retroalimentación que promueva el aprendizaje colaborativo y continuo. No debe ser un proceso de búsqueda de



Información importante

Revisión de expedientes de casos

Los supervisores a menudo son responsables de revisar los expedientes de los casos para asegurarse de que la documentación se complete correctamente y que los usuarios de los servicios reciban la atención adecuada. Los supervisores deben tomar nota de cualquier asunto relacionado con la forma en que una persona supervisada puede estar trabajando, por ejemplo, en cómo conceptualiza la atención al usuario del servicio. También deben estar atentos a inquietudes registradas en los archivos que puedan no ser planteadas por la persona supervisada durante la supervisión. Estas pueden usarse como puntos de discusión en la supervisión. Los supervisores también deben ser conscientes de cómo la persona supervisada registra su trabajo en sus expedientes de caso. Si utilizan repetidamente las mismas frases para todos los usuarios, esto puede ser indicativo de que podrían beneficiarse de apoyo adicional.

faltas ni punitivo. Esto es especialmente importante en entornos grupales, donde las personas supervisadas pueden percibir la retroalimentación negativa dada frente a sus compañeros como algo que les genere vergüenza.¹² Tomarse el tiempo para trabajar con las personas supervisadas para explorar sus preferencias en materia de retroalimentación puede ser útil durante las primeras sesiones grupales.

Los supervisores pueden preparar a los miembros del grupo antes de

comenzar los juegos de roles, etc., explicándoles que puede resultar difícil actuar frente a sus compañeros. El supervisor debe normalizar el hecho de que todos ellos harán algunas cosas bien y otras no tan bien.

Crear una atmósfera segura y de apoyo puede ser más difícil en un entorno grupal que en una supervisión individual.



Información importante

Consejos para una práctica positiva de facilitación

- Esté preparado para las sesiones de supervisión. Tenga una agenda lista, sea flexible, y anime a las personas supervisadas a ayudar a dar forma a las sesiones.
- Acuerde reglas básicas con las personas supervisadas, incluyendo la confidencialidad y sus límites.
- Dedique tiempo a discutir cómo dar retroalimentación.
- Compruebe sus propias necesidades antes de comenzar la sesión. De ser necesario, utilice técnicas como la respiración profunda desde el vientre para autorregularse.
- Comuníquese con las personas supervisadas mucho antes de la sesión si es que van a hacer una presentación de caso, para asegurarse de que estén preparadas para esto.
- Prepare con anticipación las actividades para enseñar habilidades.
- Si trabajará de forma remota, pruebe la plataforma antes de comenzar, y asegúrese de que todos puedan acceder a la sesión. Inste a las personas supervisadas a probarla también desde su lado.
- Sea consciente de ejemplificar las habilidades apropiadas de comunicación y reflexión que son esenciales para la SMAPS, y pida a las personas supervisadas que observen y reflexionen sobre dichas habilidades.
- Conozca las vías disponibles para la remisión de casos en caso de que las personas supervisadas puedan necesitar

Continúa en la siguiente página...



Información importante (Continuación)

apoyo adicional. Si no las hay, identifique otras formas de apoyo externo.

- Considere agregar sesiones de manejo del estrés y bienestar a las sesiones regulares programadas. Estas podrían incluir la enseñanza de habilidades de afrontamiento y actividades de relajación para promover la resiliencia personal y el autoafrontamiento. Estas no deben ser sesiones terapéuticas.
- Combine contenidos didácticos con enfoques interactivos. Utilice juegos de roles, debates, y trabajo colaborativo para energizar e involucrar a los participantes. Asegúrese de tener también tiempo para discutir y reforzar los puntos de aprendizaje.
- Reconozca los éxitos y las buenas prácticas, proporcionando detalles claros de exactamente qué constituyó una buena práctica.
- Reflexione sobre la retroalimentación negativa de manera sensible. Por ejemplo, puede decir: “Me pregunto qué pasaría si hubieras utilizado una pregunta abierta en lugar de darle al usuario la solución.” O en lugar de preguntar, “¿qué salió mal?”, pregunte, “¿qué se podría haber hecho diferente?”
- Invite a las personas supervisadas a hacer preguntas y dé tiempo para aclaraciones.
- Tenga en cuenta que, si utiliza un intérprete, requerirá de tiempo adicional. Esto equivale a aproximadamente el doble del tiempo necesario normalmente. Se debe concienciar a todos los participantes de la necesidad de comunicarse lenta y claramente, dejando suficiente tiempo para que el intérprete traduzca todo.
- Inicie y finalice la sesión a tiempo. Esto ayudará a demostrar que se valora el tiempo de las personas supervisadas, al igual que a ejemplificar cómo mantener los límites.

Note: Esta orientación ha sido adaptada de las publicaciones:

- Centro de Referencia en Apoyo Psicosocial de la Federación Internacional (2020). Supervisión de apoyo durante la COVID-19. IFRC: Copenhague. Disponible en: https://pscentre.org/wp-content/uploads/2020/09/Supportive-supervision-during-COVID-19_ES.pdf y

- Organización Mundial de la Salud, War Trauma Foundation y Visión Mundial Internacional (2012). Primera ayuda psicológica: Guía para trabajadores de campo. OMS: Ginebra. Disponible en: <https://www.cop.es/uploads/PDF/>

Por ejemplo, es posible que se pasen por alto las reglas básicas sobre divulgación y confidencialidad, por lo que los supervisores deben facilitar cuidadosamente las cosas. Es posible que estos deban intervenir para evitar que se comparta información que pueda ser demasiado sensible o que represente un riesgo inaceptable a la confidencialidad (consulte la sección 3.4.2 para obtener más detalles sobre la confidencialidad).

Cuando esté claro que las personas supervisadas están experimentando problemas más graves de los que pueden abordarse adecuadamente en el entorno de supervisión grupal, los supervisores deben organizar sesiones de supervisión individuales si estas aún no están disponibles. En algunos casos, puede ser necesario remitir a las personas supervisadas a otros tipos de apoyo o servicio (consulte la sección 3.6 para obtener más información al respecto). De manera similar, si las personas supervisadas presentan casos particularmente difíciles que requieran un apoyo más intensivo, el supervisor debe programar una supervisión individual con el fin de garantizar que se satisfagan estas necesidades de apoyo.

Otro aspecto importante de una buena facilitación radica en mantenerse

consciente de las dinámicas grupales y de cómo estas impactan en una sesión de supervisión. Por ejemplo, los supervisores deben prestar atención a quién está hablando mucho y quién habla poco o nada en absoluto. Luego podrían invitar a los miembros más callados del grupo a aportar de una manera que les resulte cómoda. Es importante que los supervisores estén conscientes de cualquier dinámica que pueda constituir una “confabulación” o un caso de bullying contra otros miembros. Las dinámicas grupales disfuncionales pueden tener un efecto muy negativo y restar valor a la experiencia de aprendizaje de todas las personas supervisadas. Si se abordan con sensibilidad, los supervisores pueden aprovechar esto para ejemplificar maneras efectivas de lidiar con dinámicas difíciles, lo que puede constituir un punto de aprendizaje clave para las personas supervisadas. Además, si se utiliza un co-supervisor, es fundamental poner atención a la dinámica entre supervisores. Las personas supervisadas aprenden mucho a través de la observación directa, por lo que es esencial ejemplificar habilidades de facilitación positivas de manera consistente.

La transferencia y la contratransferencia también son temas que pueden surgir en la relación de supervisión en entornos grupales o individuales. Reflexionar periódicamente sobre los sentimientos de la persona supervisada y sobre las propias sesiones de supervisión puede ayudar a identificar dichos procesos. Esto puede evitar que tengan un impacto negativo en el trabajo o en la relación de supervisión.

Cuando la supervisión grupal se realiza de forma remota, puede resultar más difícil para los supervisores observar la dinámica del grupo y manejar las dificultades, como por ejemplo que los miembros del grupo se interrumpan mutuamente o mantengan conversaciones paralelas. La tentación de hacer cosas no relacionadas con la sesión en pantalla, como leer otros documentos, chatear, o no participar del todo, también puede ser un desafío. Estos temas deben incluirse al acordar las reglas básicas en los inicios de la supervisión grupal remota. Las reglas básicas pueden utilizarse entonces cuando sea necesario para disipar las dificultades. Los supervisores también pueden llamar la atención hacia las dinámicas difíciles con gentileza y respeto, por ejemplo: “Hoy veo que algunos de ustedes están un poco tensos. ¿Alguien quisiera

compartir cómo se siente y qué piensa?” De esta manera, las dinámicas desafiantes a veces pueden dar cabida a momentos de enseñanza. Los supervisores también pueden utilizar la psicoeducación para reflexionar sobre ciertos comportamientos dentro del grupo y demostrar formas de lidiar con los miembros de manera más constructiva.¹⁴

El tamaño de los grupos debe mantenerse pequeño (idealmente no más de seis), a fin de permitir que todos participen cómodamente y que el supervisor pueda interactuar con cada miembro del grupo. Como facilitadores, los supervisores deben estar dispuestos a aceptar diferentes reacciones y perspectivas dentro de las discusiones del grupo, y utilizarlas para demostrar diferencias y similitudes. Finalmente, al final de la sesión, los supervisores deben asegurarse de que las personas supervisadas comprendan y retengan las lecciones pertinentes. Esto se puede hacer invitando al grupo a hacer un resumen, o el supervisor puede cerrar enumerando los principales puntos de aprendizaje de la sesión.



Información importante

Reglas básicas para las sesiones de supervisión

Existen diferentes tipos de reglas básicas que se pueden discutir y acordar con las personas supervisadas.

Reglas básicas funcionales: son reglas que tienen como objetivo promover la rendición de cuentas, la transparencia, y la apropiación, tales como la confidencialidad y el respeto.

Reglas básicas pragmáticas: son pautas que ayudan a aclarar el enfoque del supervisor y definir el estilo de comunicación y las relaciones.

Transferencia es cuando una persona reacciona ante una situación (a menudo como parte de la terapia o la supervisión) con base en sus propias experiencias de vida. Por ejemplo, una persona supervisada que redirige sus sentimientos sobre una persona o experiencia difícil hacia su supervisor.

Contratransferencia es cuando el supervisor redirige emociones o experiencias hacia la persona supervisada.

Caso de estudio

Manejar las dificultades en la supervisión grupal

Lucas es un supervisor en una organización que brinda servicios de SMAPS, en un centro de salud comunitario. Uno de los grupos que supervisa es un equipo multidisciplinario conformado por médicos, psiquiatras, psicólogos, terapeutas, y trabajadores sociales. Este grupo se ha estado reuniendo dos veces al mes durante los últimos seis meses. Por lo general, realizan discusiones sobre algunos de sus casos más vulnerables o desafiantes, y en conjunto, coordinan una respuesta multidisciplinaria. A Lucas le ha resultado difícil facilitar las sesiones porque cada especialista busca enfatizar la relevancia de sus acciones, sobre las de las otras disciplinas. Él ha notado que los médicos y los psiquiatras tienden a apoderarse de las sesiones, dejando a los psicólogos y trabajadores sociales casi sin tiempo para poder hacer sus aportes.

En particular, uno de los médicos es quien suele apoderarse de las sesiones. Incluso cuando Lucas viene con un plan sobre cómo estructurar la sesión, este médico parece querer liderarla en todo momento. Ninguna redirección o intento de incluir a los demás ha funcionado para remediar esta situación. Lucas incluso notó que hasta él se siente un poco intimidado por este médico. Además, ha observado que los trabajadores sociales se están volviendo cada vez más retraídos, y que uno de los psicólogos se ha vuelto un poco confrontativo con el médico. En la última sesión, una de las trabajadoras sociales expresó su frustración porque no hallaba estas sesiones útiles en lo absoluto, y no tenía idea de cómo coordinar el cuidado de aquellos en su lista de casos. Dijo que preferiría dejar la supervisión grupal para poder dedicar más tiempo a brindar servicios.

Al verse enfrentado con esta situación, Lucas decidió tener una discusión con los integrantes del grupo sobre la dinámica de las reuniones y cómo se podría avanzar con base a los objetivos trazados. También pensó que podría ser útil hablar con el médico a solas, pero quiere estar seguro de que el médico no sienta que lo están acusando de perturbar deliberadamente al grupo.

Lucas entonces envió un correo electrónico a los miembros del grupo diciéndoles que en la siguiente sesión reflexionarían sobre la dinámica de las reuniones y sobre cómo aprovechar al máximo el tiempo juntos. Pidió a cada miembro que considere las siguientes preguntas: “Piensa en las situaciones dentro de la supervisión grupal en las que te has sentido apoyado por tus colegas, ¿hubo ciertos comportamientos, actividades o formas de trabajo que ayudaron en esto?”

“Piensa en las situaciones dentro de la supervisión grupal en las que hayas sentido que no estabas obteniendo lo que necesitabas de la sesión ¿Qué crees que te resultaría mejor para aprovechar al máximo la supervisión grupal? Piensa en la agenda, las dinámicas, las actividades, etc.”

[Continúa en la siguiente página...](#)

Caso de estudio (continuación)

El día de la sesión de supervisión, Lucas se dio cuenta de que se sentía ansioso por la sesión. Le preocupaba que los resultados negativos de las sesiones se reflejasen negativamente en su desempeño como supervisor. Él tomó un momento para reflexionar sobre esto y respiró profundamente para calmarse y enseguida, hizo un ejercicio de visualización que le enseñó uno de sus antiguos supervisores.

Éste último consiste en imaginar que la situación va bien e imaginarse a uno mismo sintiéndose cómodo, seguro y competente. Lucas notó que se sentía más tranquilo y seguro después de hacer este ejercicio. Escribió una agenda tentativa para la sesión, en el rotafolio frente al círculo de sillas. Pensó además, que podría ser útil hacer un ejercicio de “parar, empezar, continuar” (ver la explicación de esta actividad a continuación) con el grupo. En la agenda escribió: “Motivo de discusión, actividad, reflexión, caminos a seguir”.

Cuando el grupo entró al salón, les dio la bienvenida y los animó a tomar un té o un café antes de comenzar. Después les explicó:

“No es ningún secreto que nuestro grupo ha tenido algunos desafíos estos últimos meses. He observado que algunas personas se sienten frustradas, otras se sienten sin apoyo, y algunas han comenzado a retraerse un poco. Lo he notado incluso en mí. Sé que de alguna manera hemos perdido el ritmo. Así que pensé que sería una buena idea que nos tomáramos un tiempo hoy para reflexionar sobre lo que creemos que ha funcionado bien para nosotros como grupo, así como sobre lo que podemos hacer de manera diferente. Creo que sería útil para todos que, al final de esta sesión, tengamos algunas ideas claras sobre cómo avanzar. Como ustedes saben, el objetivo de la supervisión es el de brindar apoyo. Todos los que estamos aquí somos expertos en lo que hacemos y tenemos mucho que aprender unos de otros. ¿Les parece que sigamos adelante con este plan?”

Después de ver que el grupo estaba de acuerdo, Lucas explicó la agenda del día y preguntó si alguien quería agregar algo. Todos coincidían en que parecía un buen plan y que se pueden hacer cambios, si fuera necesario, al ir avanzando. Lucas continuó diciendo:

“Todos tienen papel y bolígrafos de colores en frente. Durante los próximos minutos, podemos reflexionar sobre lo que quisiéramos parar de hacer en nuestras sesiones de supervisión, lo que nos gustaría empezar a hacer, y lo que creemos que está funcionando bien y que nos gustaría continuar haciendo. Esta hoja de papel servirá para que ustedes comiencen a organizar sus pensamientos, no se preocupen por tener las mejores ideas o las respuestas correctas. Cuando hayan terminado, podemos compartir entre todos estas ideas y tratar de llegar a un acuerdo sobre algunas cosas clave que nos gustaría parar, empezar y continuar”.

Continúa en la siguiente página...

Caso de estudio (continuación)

Después de darle al grupo unos 15 minutos para hacer el ejercicio, Lucas los reunió y dibujó una tabla que tiene tres columnas: parar, empezar, continuar. Invitó a uno de los participantes que se habían vuelto más retraídos a comenzar compartiendo lo que se le ocurrió. Lucas tomó nota y facilitó la conversación. Después preguntó a otros participantes si les gustaría aportar sus ideas. Le dijo al grupo que le gustaría que todos tengan tiempo para compartir lo que quieran, por lo que facilitaría la discusión de una manera más directa de lo habitual.

Parar	Empezar	Continuar
•	•	•
•	•	•
•	•	•
•	•	•

Los integrantes del grupo afirman que no se sienten capaces de aprender o coordinarse unos con otros, y que tal vez sea necesario estructurar las sesiones de manera diferente. Al final, concluyen que les gustaría establecer un cronograma más estricto para las presentaciones de casos, y rotar entre todas las disciplinas.

Se presentó una situación de tensión en la reunión, en el momento en el que algunos de los miembros del grupo expresaron que ciertos miembros hablan más que otros. Lucas se mostró cauteloso con esta conversación, sin embargo, permitió que siguieran adelante. El médico reconoció que a veces tiende a hablar por encima de los demás y admitió que no siempre le da espacio a los demás. Reflexionó que esto posiblemente se deba a que esta forma de supervisión es nueva para él. También explicó que cuando se formaba como médico, era común tener que competir por el tiempo y la atención del supervisor, y reconoció que podría estar trayendo algunos de esos viejos hábitos al grupo. Lucas agradeció esta reflexión del médico y preguntó al grupo si tienen algo que quisieran agregar. Cuando notó que la conversación comenzaba a cerrarse de manera natural, explicó que pasarían a la fase final de la actividad para integrar los aportes y acordar los siguientes pasos.

Lucas entonces le pidió al grupo que le entregasen sus hojas. Los invitó a reflexionar sobre lo que ellos mismos quisieran hacer de manera diferente en las próximas sesiones, y les comentó que él haría el mismo ejercicio de reflexión. Luego dio un tiempo adicional, antes del cierre de la sesión, para que quienes quisieran compartir algo más, lo hicieran. También les pidió que le escribieran cualquier comentario o retroalimentación que tal vez

[Continúa en la siguiente página...](#)

Caso de
estudio
(continuación)

no hayan querido compartir en público, pero que consideren sea útil que Lucas conozca. Finalmente, les aseguró que dicha retroalimentación se mantendría anónima. Lucas finalizó la sesión y agradeció al grupo por su actitud receptiva y por el compromiso de todos para fortalecer el trabajo en conjunto. Luego leyó y reflexionó sobre los comentarios escritos que algunos miembros del grupo le entregaron. Decidió programar una sesión con su propio supervisor para informarle sobre esta sesión. También planeó reflexionar profundamente sobre cómo manejar la dinámica del grupo de una manera más estructurada.

3.11 Legalidad y ética

Los supervisores deben conocer y cumplir con los diversos códigos éticos y legales que rigen la práctica y la prestación de la supervisión en el contexto en el que trabajan. Es probable que estos hayan sido establecidos por autoridades sanitarias, organismos profesionales y juntas/consejos de bienestar social, y que cumplan con los estándares legales pertinentes.

La Guía del IASC sobre Salud Mental y Apoyo Psicosocial en Emergencias Humanitarias y Catástrofes¹ también es fundamental para la implementación de la mínima respuesta de SMAPS en situaciones de emergencia.

El Paquete de servicios mínimos de SMAPS (PSM SMAPS) enfatiza que los profesionales de SMAPS deben recibir capacitación, supervisión y apoyo adecuados, destacando que la supervisión continua puede apoyar al personal y a los voluntarios en sus roles, crear un espacio seguro para discutir los desafíos, apoyar el aprendizaje y el desarrollo de habilidades de forma continua, garantizar que se aborden las consideraciones éticas, y reforzar el autocuidado y el bienestar. El PSM SMAPS proporciona una lista de verificación de acciones para apoyar las competencias del personal y los voluntarios en materia de SMAPS (Actividad 2.4 del PSM), la cual incluye estructuras, horarios y espacios confidenciales, y medios de comunicación para la supervisión.

Además, las directrices Esfera⁴⁶

presentan las normas generales para la práctica del trabajo humanitario. Aunque no brindan orientación específica sobre la práctica de supervisión, sí contienen lineamientos generales sobre diferentes áreas, incluyendo temas de confidencialidad, los cuales también se aplican a la práctica de la supervisión.

Los supervisores también deben estar al tanto de los principios de salvaguardia infantil y otros protocolos de protección para garantizar puedan responder adecuadamente en situaciones de sospecha de abuso o desatención. Los supervisores deben conocer estos principios, hayan formado parte o no de su inducción oficial a la organización, y procurar buscar aclaraciones sobre todo protocolo o directriz que no les resulte clara. Otras directrices y herramientas se desarrollan y difunden regularmente para promover la SMAPS y crear estándares mínimos para la práctica. Los supervisores deben estar familiarizados y actualizados con estas publicaciones. Áreas clave a considerar en materia de ética también incluyen las relaciones duales, los límites a la confidencialidad, incluido el deber de advertir y, sobre todo, el principio de “no hacer daño”.

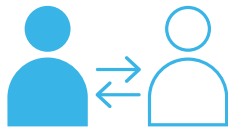
Si un supervisor se da cuenta de que está sucediendo algo poco ético o ilegal, debe denunciarlo a través de los canales adecuados. Estas responsabilidades obligatorias de reportar deben comunicarse claramente cuando se establece la supervisión por primera vez, y deben revisarse en relación con la práctica durante las sesiones.

Paquete de servicios mínimos de salud mental y apoyo psicosocial. Disponible en <https://www.mhpssmsp.org/es> (consultado el 25 de agosto de 2023).

3.12 La sesión de supervisión

Las sesiones de supervisión diferirán según el formato y el modo de facilitación. Esta sección presenta ejemplos de cómo se pueden estructurar diferentes tipos de sesiones de supervisión. Incluyen sesiones de supervisión individual, grupal y entre pares, y describen ejemplos de estructuras para las sesiones iniciales y subsiguientes.

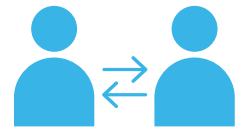
También hay consejos para adaptar estas sesiones a plataformas remotas. Para obtener información detallada sobre la supervisión en vivo, consulte la sección 1.6.4. Todos los ejemplos y guiones siempre deben ser adaptados al contexto.



Supervisión individual



Supervisión grupal



Supervisión entre pares



Información práctica (continuación)

Supervisión individual (duración 60 minutos)

Las sesiones individuales se llevan a cabo entre un supervisor y una persona supervisada. No incluyen a ninguna otra parte, excepto cuando se necesita un intérprete.

La configuración: Se recomienda que el supervisor y la persona supervisada estén uno frente al otro sin barreras como mesas o escritorios entre ellos, siempre que esto sea culturalmente aceptable en el contexto. Si se incluye un intérprete, este idealmente estaría sentado entre el supervisor y la persona supervisada, creando un triángulo. La configuración debe permitir que el supervisor y la persona supervisada tengan contacto visual y mantengan un lenguaje corporal abierto, siempre que esto sea culturalmente aceptable en el contexto.

El espacio: Contar con un ambiente tranquilo y privado ayuda a aumentar la apertura y la confidencialidad en la sesión, y también a reducir las distracciones. Si no es posible tener un espacio completamente privado, pueden usar un espacio semiprivado y determinar cómo mantener la privacidad lo mejor posible (consulte la sección 3.4.2 para obtener más información sobre cómo mantener la confidencialidad en una sesión de supervisión).



Información práctica

Sesión inicial

El supervisor dice: Muchas gracias por asistir a la sesión de supervisión de hoy. Sé que esta es nuestra primera reunión de supervisión. Estoy muy contento de que estés aquí. ¿Has tenido experiencia previa con supervisión? ¿Puedes contarme un poco sobre esas experiencias? ¿Qué funcionó bien para y qué no?

(Dé tiempo a la persona supervisada para responder y use habilidades de escucha activa)

Ya hemos acordado y firmado un acuerdo de supervisión a través de la organización. El mismo incluye detalles como la frecuencia con la que nos reuniremos y la finalidad de la supervisión. Antes de comenzar, ¿tienes alguna pregunta sobre el acuerdo de supervisión?

(Dé tiempo a la persona supervisada para responder y use habilidades de escucha activa)

También quería recordarte el protocolo que debemos seguir si alguno de los usuarios de tus servicios corre el riesgo de hacerse daño a sí mismo o a otros.

(Tómese el tiempo para revisar los protocolos de prevención de daños y suicidios de su organización con la persona a quien supervisa, y asegúrese de que esta comprenda cuando es necesario comunicarse con usted y cómo hacerlo cuando surja una situación urgente).

Antes de comenzar, vamos a repasar el tema de la confidencialidad en de nuestras sesiones

(Si es posible, tenga a mano la declaración de confidencialidad de su organización).

Continúa en la siguiente página...



Información práctica (continuación)

Cuando nos reunamos, discutiremos una serie de temas, como los casos con los que estás trabajando, cómo te sientes al manejar estos casos, y cómo te sientes en general con el trabajo. En ocasiones, es posible que estemos discutiendo detalles personales relacionados con tu trabajo. Como tu supervisor, no discutiré lo que hablamos en estas sesiones con mis colegas ni con nadie más. Por supuesto, existen límites a la confidencialidad, similares a aquellos en tus labores como trabajador de SMAPS.

(Discuta los límites a la confidencialidad, incluyendo el daño a uno mismo o a otros en la supervisión).

Ten en cuenta que me tomo muy en serio tu privacidad y no quisiera hacer nada que pueda traicionar tu confianza. Si alguna vez necesito romper la confidencialidad, haré todo lo posible para hablar contigo primero, a fin de que podamos manejar esto juntos. ¿Tienes alguna pregunta?

(Tómese el tiempo para preguntas y aclaraciones)

Dado que es nuestra primera reunión, pensé que sería una buena idea que discutiéramos lo que esperamos obtener de la supervisión, así como cuáles son nuestras expectativas mutuas.

(Tómese el tiempo para explorar objetivos y expectativas)

Durante nuestras sesiones, realizaremos varias actividades en conjunto. A veces te tocará hacer una presentación de un caso, o haremos un juego de roles, o podríamos revisar una sesión de supervisión en vivo. En otras sesiones podríamos centrarnos en aprender nuevas habilidades, hablar sobre el autocuidado o sobre el manejo casos difíciles. El enfoque de las sesiones de supervisión lo decidiremos en conjunto. Dedicaremos tiempo al final de cada sesión para hablar un poco sobre lo que funcionó bien o no tan bien. ¿Tienes alguna pregunta?

Continúa en la siguiente página...



Información práctica (continuación)

(Dedique tiempo a las preguntas)

La sesión de hoy se centró principalmente en formalidades. La próxima vez que nos reunamos (confirmar fecha y hora), entraremos en más detalles sobre tu trabajo. Para ayudarte a estar preparado para esto, creo que sería útil que comencemos a discutir las presentaciones de casos. Acá hay un ejemplo de presentación de un caso. No es necesario que prepares uno para la próxima sesión, pero sería útil que lo revises y para que podamos discutirlo. (Ver plantilla para la presentación de casos en la sección 4.6).

Creo que vamos a tener unas muy buenas sesiones juntos.
¿Tienes alguna pregunta o inquietud final?
¿Cómo te sientes con este proceso?

(Tómese un tiempo para tener una breve conversación y cierre la sesión)



Información práctica

Sesiones subsiguientes

Consejo para el supervisor: Siempre es bueno preguntar directamente sobre los riesgos durante sus sesiones de supervisión para que las personas a quienes supervisa adquieran el hábito de reflexionar y reportar cualquier situación urgente o de riesgo.

Hola y bienvenido nuevamente. Qué bueno verte hoy. Para esta sesión, pensé que podría ser útil dar seguimiento al caso difícil que estuvimos viendo la semana pasada. De ahí, creo que sería bueno hablar también sobre tu autocuidado, ya que sé que estás manejando varios casos desafiantes en este momento. ¿Hay otros temas o problemas que te gustaría discutir hoy, o ha surgido algo urgente desde la última vez que nos reunimos?

(Brinde espacio para los comentarios de la persona a quien supervisa y luego resuma la agenda del día)

Gracias por avisarme que la técnica vista en la capacitación de la semana pasada no te quedó clara. Definitivamente podemos tocar ese tema en nuestra sesión de hoy. Entonces, en la agenda de hoy vamos a discutir primero tu caso de la semana pasada y cualquier otro caso complicado que puedas tener en este momento (¡y los triunfos también!). Luego repasaremos la intervención de la semana pasada y haremos un breve juego de roles, y para terminar hablaremos sobre tu autocuidado. ¿Te parece?

(Pida a la persona supervisada que presente su caso utilizando la plantilla para la presentación, si así lo han acordado. Utilice habilidades de escucha activa y preste especial atención a los detalles del caso. Haga preguntas de seguimiento para aclarar cualquier punto)

Continúa en la siguiente página...



Información práctica (continuación)

Gracias por presentar el caso y por mantenerme actualizado desde la última vez que nos reunimos. Parece que (el usuario del servicio) está (incluya los detalles que la persona a quien supervisa compartió con usted). ¿Cuál crees que es el aspecto más importante de este caso en el que debemos enfocarnos hoy?

(Continúen discutiendo el caso, utilizando preguntas socráticas, preguntas abiertas y otras técnicas; consulte las secciones 3.5 y 3.6. Normalice cualquier desafío que surja y sea paciente y no juzgue. Recuerde que su función consiste en guiar a la persona a quien supervisa para encontrar soluciones y caminos a seguir por su cuenta antes de continuar. Si hay alguna inquietud en materia de seguridad, abórdela inmediatamente)

Ahora que tenemos una idea clara de cómo te gustaría proceder con tu usuario, ¿hay algún otro caso que te gustaría discutir hoy?

(Brinde espacio para discutir cualquier caso adicional, teniendo en cuenta el tiempo y los otros puntos de la agenda)

También es útil reflexionar sobre lo que ha salido bien o si has tenido algunos momentos de éxito a lo largo de la semana. ¿Hay algo de lo que te sientas particularmente orgulloso o feliz que haya sucedido esta semana?

(Brinde espacio para la reflexión y valide los éxitos. En algunas culturas, esto puede ser particularmente difícil, ya que hablar de que las cosas van bien puede considerarse jactancia o fanfarronería. Esta puede ser una oportunidad de aprendizaje para la persona supervisada. Reflexionar sobre las fortalezas como trabajador de SMAPS es tan importante como reflexionar sobre los desafíos o sobre lo que no está funcionando bien)

Quería darte las gracias por avisarme que la técnica que aprendimos en la capacitación de la semana pasada no te quedó clara. Dediquemos los siguientes minutos a repasar esta técnica y luego practiquemos juntos. ¿Crees que esto te sería útil?

Continúa en la siguiente página...



Información práctica (continuación)

(Revise la técnica y el juego de roles con la persona a quien supervisa. Brinde retroalimentación sobre el juego de roles. Luego, deje espacio para la reflexión)

Me gustó mucho cómo abordaste la técnica. Puedo decir que la estás empezando a dominar mejor. Creo que sería útil que también la practicaras con algunos de tus compañeros. Tengo la sensación de que a ellos también les podría resultar útil tener un poco más de experiencia. ¿Qué opinas de todo esto? ¿Tienes alguna pregunta adicional? ¿Tienes alguna idea sobre cómo te gustaría aplicar esta técnica en tu propia práctica de SMAPS?

(Brinde espacio para la reflexión y para cualquier pregunta pendiente. Recuerde que es importante demostrar paciencia y no juzgar si parece que la persona a quien supervisa no está entendiendo)

Por último, antes de terminar, solo quería saber cómo te va. Recientemente has tenido varios casos complicados y una carga de trabajo muy elevada.

(Tómese el tiempo para hablar sobre cómo le está yendo a la persona supervisada. Preste especial atención si hay signos de desgaste, trauma secundario, o problemas de salud mental que necesiten apoyo especializado)

En sesiones anteriores, dijiste que te gusta mucho reunirte con tus amigos como una forma de desestresarte después del trabajo. ¿Esto todavía te funciona?

(Explore las prácticas de autocuidado y valídelas cuando corresponda. Puede ser necesario identificar apoyos existentes o potenciales)

Estoy emocionado por nuestras futuras sesiones. ¿Tienes alguna pregunta o inquietud final? ¿Cómo te sientes con este proceso? ¿Hay algo que te gustaría hacer diferente para la sesión de la próxima semana?

Continúa en la siguiente página...



Información práctica (continuación)

(Brinde tiempo para reflexionar y confirme la hora y fecha de la próxima sesión)

Antes de cerrar, sería bueno que hiciéramos un breve ejercicio de respiración antes de volver a nuestras labores cotidianas. ¿Te gustaría que te guíe en una breve actividad de respiración profunda? Usaré la técnica que aprendimos la semana pasada en la capacitación.

(Cierre la sesión reflexionando sobre los aspectos positivos que la persona a quien supervisa podría haber compartido con usted después de terminar el ejercicio)



Información importante

Seleccionar un caso para presentar en la supervisión

Las presentaciones de casos son una buena forma de que las personas supervisadas reciban retroalimentación sobre situaciones o casos que podrían resultar desafiantes. Hay algunos métodos diferentes para seleccionar el caso a presentar:

- Si hay tiempo antes de la sesión para que las personas supervisadas envíen varios casos, el supervisor puede ayudar a seleccionar el caso que podría ser más relevante para el aprendizaje.
- Las mismas personas supervisadas pueden seleccionar el caso o situación sobre el que sienten que necesitan retroalimentación.
- Los supervisores pueden sugerir un caso particular basándose en revisiones u observación de los archivos. Sin embargo, es importante que la persona supervisada se sienta preparada para discutir dicho caso y no se sienta “puesta en apuros”.
- En sesiones de supervisión grupal o entre pares, la persona que facilita el grupo puede ayudar al grupo a decidir qué caso sería más útil para la discusión grupal. Por ejemplo, la selección podría estar relacionada con la urgencia de una situación, o basarse en un desafío compartido por todos los miembros del grupo.



Información importante

Consejos para adaptar sesiones individuales a la modalidad remota

Las sesiones individuales pueden funcionar de manera similar a las sesiones presenciales, aunque te comuniques a través de una pantalla. Aquí tienes algunos consejos:

- Familiarícese con la plataforma antes de la sesión y coordine otras opciones de respaldo en caso de que se corte Internet.
- En la sesión inicial, discuta las mejores formas de aprovechar al máximo su sesión remota de supervisión (consulte la sección 1.7.2 para obtener sugerencias).
- Asegúrese de programar su sesión dentro del horario laboral habitual. A veces, cuando tiene mucho trabajo puede sentirse tentado a programar fuera del horario habitual, pero esto no es parte de las mejores prácticas para la supervisión.
- Si le es útil, utilice la función “compartir pantalla” cuando una persona supervisada está presentando un caso.
- Cuando realice un juego de roles 1:1, pregúntese en qué se diferenciaría la actividad si se realizara en persona.
- Utilice señales verbales y solicite comentarios verbales cuando realice el ejercicio de respiración al final de la sesión. Esto porque puede resultar difícil ver si la persona a quien supervisa está haciendo el ejercicio correctamente a través de una pantalla.
- En general, ya sea que esté de pie o sentado, la cámara debe mostrar sólo su cabeza y sus hombros.



Información práctica

Supervisión entre pares (duración: 60-90 minutos)

La supervisión entre pares es atendida y facilitada únicamente por pares. Se lleva a cabo sin un supervisor presente. Se recomienda no tener más de seis miembros en un grupo. Puede resultar útil trabajar con números pares de personas si tienen la intención de realizar actividades y juegos de roles en parejas.

La supervisión entre pares puede ser más adecuada para:

- Grupos que ya se conocen entre sí
- Aquellos que tienen bastante experiencia
- Quienes hayan asistido a sesiones de supervisión grupal y se encuentran familiarizados con el proceso

Los pares que participan en la supervisión entre pares deben apropiarse de la misma. Ellos son responsables de organizar e implementar las sesiones.

La configuración: Contar con un ambiente tranquilo y privado para la sesión, cuando sea posible, reduce las distracciones y ayuda a facilitar la actitud receptiva y la confidencialidad. Si no es posible contar con un espacio completamente privado, se puede usar un espacio semiprivado e ingeniárselas para mantener la privacidad lo mejor que puedan (consulte la sección 3.4.2 para obtener más información sobre cómo mantener la confidencialidad en una sesión de supervisión).

[Continúa en la siguiente página...](#)



Información práctica (continuación)

Se debe prestar especial atención a la confidencialidad durante la supervisión entre pares. Aunque no se puede garantizar que los miembros del grupo mantendrán la confidencialidad, los supervisores que ayudan a quienes crean los grupos de supervisión deben resaltar esto y enfatizar que la privacidad de los usuarios y de los pares es fundamental.

El espacio: Se recomienda configurar las sillas en círculo para que todos los miembros del grupo puedan verse sin obstáculos. Esto permite el contacto visual directo y facilita el lenguaje corporal entre todos los miembros del grupo, lo que promueve una atmósfera de franqueza y de apoyo. Sin embargo, en algunos contextos, esto puede no ser apropiado, particularmente cuando se trata de géneros mixtos, por lo que se deben considerar otros arreglos. Durante la sesión inicial, los miembros pueden acordar sus preferencias para su grupo específico. Tengan algunos recursos disponibles para la sesión, incluidos rotafolios, papel, marcadores y bolígrafos.



Información importante

Sugerencias para sesiones de supervisión grupal entre pares

- Los miembros del grupo de pares deben establecer sus propias reglas y expectativas. Estas deben estar en línea con las políticas organizacionales.
- Los miembros del grupo de pares pueden optar por turnarse cada semana para facilitar las sesiones.
- Los miembros pueden turnarse para hacer presentaciones de casos y trabajar entre sí para discutir qué está funcionando bien e identificar los principales desafíos.
- Los miembros del grupo pueden discutir los desafíos que podrían tener en sus rutinas diarias y ofrecerse apoyo mutuo.
- El grupo de pares puede servir como un equipo reflexivo, trabajando juntos para manejar las situaciones que enfrentan (consulte la sección 4.4 para obtener más información sobre la práctica reflexiva).
- Los miembros pueden centrar las sesiones en su propio bienestar e incluir actividades que promuevan la autorregulación, la autoconciencia, y el desarrollo de habilidades para dar y recibir retroalimentación.



Información importante

Consejos para adaptar la supervisión entre pares a la modalidad remota

Las sesiones remotas de supervisión entre pares pueden funcionar de manera similar a las sesiones presenciales, aún a través de una pantalla. A continuación, se ofrecen algunos consejos para los pares:

- Familiarícese con la plataforma a utilizar antes de comenzar las sesiones, y coordinen un respaldo en caso de que se corte Internet.
- Antes de que comiencen las sesiones, tómense un tiempo para discutir en grupo las mejores prácticas para aprovechar al máximo la supervisión remota (consulte la sección 1.7.2 para obtener sugerencias).
- Mantengan las cámaras encendidas la mayor parte del tiempo y silencien los micrófonos cuando esto se acuerde. Cuando un miembro esté presentando un caso, apaguen las demás cámaras y silencien los micrófonos, o utilice la modalidad spotlight para que solo aparezca la persona que habla.
- Utilice la “vista de galería” para ver a todos los miembros del grupo en la pantalla a la vez. Esto ayuda a ver las reacciones y el lenguaje no verbal de los demás.
- Utilice la función “compartir pantalla” para grabar las discusiones sobre las expectativas del grupo y las reglas básicas.
- Utilice salones virtuales paralelos (breakout rooms) para los juegos de roles, de modo que todos puedan participar plenamente en las actividades.



04

Preparándose para ser supervisado

Esta sección está dirigida a las personas supervisadas, con el fin de que puedan aprovechar al máximo la supervisión como fuente de desarrollo personal y apoyo en su trabajo.

Mensajes clave de esta sección:

- 1 La supervisión es un espacio para que las personas supervisadas discutan casos y actividades de SMAPS de manera segura, y para que reflexionen sobre sus experiencias, exploren desafíos en su trabajo, reciban retroalimentación constructiva, desarrollen habilidades técnicas, y discutan el impacto del trabajo en su propio bienestar.
- 2 La supervisión es un lugar de respeto mutuo —en el que no se juzga— entre supervisor y la persona supervisada. Es un lugar donde es seguro ser receptivo en cuanto a desafíos e inquietudes, que sirve para participar en la resolución conjunta de problemas y explorar áreas de éxito.
- 3 La supervisión puede comenzar como un espacio en el que al principio hay más enseñanza o desarrollo de habilidades. A medida que las competencias y la confianza se desarrollen con el tiempo, el proceso de supervisión será más colaborativo entre supervisor y persona supervisada.
- 4 Las personas supervisadas deben intentar participar en la supervisión con actitud receptiva, honestidad, reflexión, curiosidad, preparación e iniciativa.
- 5 La reflexión que permite a los profesionales de SMAPS considerar su propia práctica, actitudes, conocimientos, creencias y suposiciones son componentes integrales para el crecimiento personal y profesional.
- 6 La retroalimentación positiva y constructiva, además de la experiencia personal, permite una exploración más a fondo de nuestra práctica. Ayuda a que otros dentro del proceso de supervisión reflexionen sobre lo que ha funcionado bien y lo que se puede mejorar. Dar y recibir retroalimentación se basa en el respeto mutuo y es clave en las sesiones de supervisión.
- 7 Las presentaciones de casos ayudan a los profesionales de SMAPS a conceptualizar sus casos y recibir retroalimentación de sus supervisores o pares en beneficio de los usuarios de los servicios a quienes apoyan.

4.1 Qué esperar de la supervisión

La supervisión debe ser un espacio para el aprendizaje y el autodesarrollo de las personas supervisadas, que brinda apoyo en su trabajo con los usuarios de los servicios, desarrolla sus habilidades en SMAPS, aumenta su conocimiento y su confianza, y promueve su bienestar.

Las personas supervisadas deben sentirse libres de utilizar el tiempo para discutir una amplia gama de temas. Es una oportunidad para plantear con un supervisor todo lo que afecte el trabajo. Sin embargo, no es el lugar para resolver problemas personales o afrontar angustias graves, tales como el trauma vicario o el estrés psicológico grave. Esto deberá abordarse mediante apoyos especializados de salud mental u otros servicios. La información para la remisión de casos debe estar disponible de parte de la organización o del supervisor. Las personas supervisadas también pueden solicitar información sobre el cuidado del personal.

El supervisor u organización debe proporcionar un contrato o acuerdo de supervisión que será acordado conjuntamente por persona supervisada y supervisor. Este acuerdo debe describir los tipos de temas y discusiones que son apropiados para la supervisión, así como qué hacer en respuesta a toda dificultad encontrada en la supervisión, y las acciones a tomar si se necesita apoyo adicional (ver sección 1.9). Debe incluir

detalles sobre lo que la supervisión es y no es, los roles, responsabilidades y derechos de cada persona, así como cualquier otra regla básica o límite.⁴⁷

Para que la supervisión funcione mejor, tanto la persona supervisada como el supervisor deben venir preparados y con la mente abierta.

La supervisión es una relación bidireccional en la que ambas partes comparten responsabilidades para su éxito.

Para los supervisores, esto implica crear un espacio confidencial para que las personas supervisadas se sientan seguras al compartir información sobre su trabajo (para obtener más detalles sobre la confidencialidad y los límites, consulte la sección 3.4.2). Para las personas supervisadas, esto incluye el desarrollo de habilidades para mejorar su práctica en intervenciones de SMAPS.

Por encima de todo, las sesiones de supervisión pueden constituir un espacio en el que los participantes son respetuosos, utilizan habilidades de escucha activa, se apoyan unos a otros, y colaboran con el objetivo final de promover la SMAPS de forma segura y eficaz.

4.2 Responsabilidad compartida, beneficio mutuo

Supervisores y personas supervisadas tienen la responsabilidad compartida de pensar intencionalmente sobre lo que les gustaría lograr dentro de la supervisión. Esto los deberían discutir juntos antes de comenzar las sesiones de supervisión. Las personas supervisadas deben desempeñar un rol activo en el establecimiento de los objetivos de supervisión, trabajando en colaboración con sus supervisores para identificar áreas clave de crecimiento. Se debe hacer referencia a las metas periódicamente durante la supervisión, con

retroalimentación continua tanto del supervisor como de la persona supervisada. Esto permite a las personas supervisadas monitorear su desarrollo y reflexionar críticamente sobre su práctica, lo que consiste en una buena habilidad para todo trabajador de SMAPS. Tener una buena comprensión de nuestras propias competencias y ser capaces de evaluar nuestras propias necesidades de capacitación y desarrollo es útil en cualquier etapa del desarrollo profesional.

4.3 Cómo aprovechar la supervisión

Para que la supervisión sea más eficaz, tanto el supervisor como la persona supervisada deben mantener una mente abierta para facilitar el intercambio de experiencias y aprendizajes. En sus primeras etapas, cuando el supervisor y la persona supervisada están construyendo una relación de confianza mutua (una “alianza en la relación de supervisión”), la supervisión puede centrarse más en que el supervisor asuma un rol de guía o de enseñanza. Puede llevar tiempo generar confianza y buena sintonía dentro de la relación de supervisión. Sin embargo, con el tiempo, esta debería avanzar hacia una relación más colaborativa. Fomentar este tipo de relación depende de la confianza mutua, la responsabilidad, el no juzgar, y el respeto.

Como preparación para la supervisión, se recomienda que las personas supervisadas reflexionen sobre lo que ha ido bien en su trabajo y sobre lo que les ha resultado desafiante (consulte la lista de preguntas de reflexión sugeridas en la página 186). Una persona supervisada que esté dispuesta a ser reflexiva y tener una actitud receptiva ayuda al supervisor a orientarle y capacitarle mejor. Esto fortalecerá su competencia como trabajador de SMAPS y también le ayudará a identificar los límites en su rol. Reconocer cuándo uno necesita apoyo (lo que también se conoce como “metacompetencia”)

constituye una habilidad profesional importante que debe desarrollarse con el tiempo. La persona supervisada debe tratar de ser consciente de las áreas que le resultan difíciles o angustiosas, y mencionarlas en la supervisión siempre que sea posible.

Las personas supervisadas pueden acordar con su supervisor objetivos para cada sesión de supervisión, a fin de garantizar que estas sean significativas para ambos. Sin embargo, también es necesaria cierta flexibilidad para poder dar tiempo a los asuntos e inquietudes que deben abordarse de inmediato debido al riesgo de daño.

La voluntad para aprender y la disposición para desarrollar nuevas habilidades por parte de una persona supervisada pueden ayudar a mejorar la eficacia de la supervisión. Las personas supervisadas deben intentar utilizar su propia iniciativa para buscar oportunidades de aprendizaje y crecimiento. Tener una actitud de curiosidad, franqueza y reflexión ayuda mucho. La supervisión no debe vivirse como una prueba o un espacio donde las personas supervisadas deben justificar su desempeño. Más bien, debería servir para desarrollar habilidades y competencias, y fomentar su propio crecimiento como trabajadores de SMAPS.



Información importante

Cualidades y acciones para mejorar la supervisión

Actitud receptiva: Trate de escuchar los puntos de vista de los demás, incluso cuando no esté de acuerdo con ellos. Tenga en cuenta que en SMAPS a menudo no existe una forma “correcta” de ver un problema o sus soluciones, sino que suele haber múltiples perspectivas.

Honestidad: Hable con su supervisor sobre los problemas de su trabajo desde el principio. Si tiene dificultades, infórmele, para que puedan explorar vías de apoyo.

Preparación: Dedique algo de tiempo a recopilar sus pensamientos e ideas, y tenga listas todas las notas o documentos antes de las sesiones de supervisión. Esto es especialmente importante si usted sabe que hará una presentación de caso en la próxima sesión, o si reflexionará sobre cómo facilitó una actividad.

Reflexividad: Desarrolle el hábito de pensar críticamente sobre su trabajo: qué va bien y qué va no tan bien. Puede resultar útil utilizar un diario de reflexión para respaldar este proceso.

Curiosidad: Trate de ver los casos difíciles como oportunidades para aprender y desarrollar sus habilidades. Haga preguntas y trate de aprovechar al máximo los conocimientos y experiencias de su supervisor.

Iniciativa: Intente identificar formas en las que pueda desarrollarse en su rol, y comparta sus ideas con su supervisor.



Información práctica

Aprovechar al máximo los juegos de roles

Los juegos de roles se utilizan a menudo en la supervisión para ayudar a apoyar el aprendizaje y el desarrollo de las personas supervisadas. A continuación, se muestran algunos ejemplos de cómo se pueden utilizar los juegos de roles en la supervisión:

En una sesión de supervisión individual, el supervisor podría actuar como el usuario del servicio y la persona supervisada podría ser el ayudante. El supervisor también podría demostrar la aplicación correcta de una habilidad con la persona supervisada.

En una sesión de supervisión grupal, dos personas supervisadas podrían representar una técnica específica que hayan aprendido como demostración para el resto del grupo.

En una sesión de supervisión grupal, todo el grupo se divide en parejas. Cada pareja simula el desempeño de una estrategia, con tiempo asignado para que cada uno tenga la oportunidad de ser tanto el ayudante como el usuario del servicio.

Es importante que quienes participan en los juegos de roles se tomen el ejercicio en serio. A menudo esto puede parecer incómodo o tonto al principio, pero el juego de roles es una forma muy útil de recibir retroalimentación del supervisor y de los compañeros. También puede ayudar a las personas supervisadas a comprender cómo se siente ser un usuario de un servicio. En el juego de roles, las personas supervisadas pueden ajustar aspectos del personaje para hacerlo sentir más auténtico, de modo que puedan interpretar el papel de una manera más realista.

Caso de estudio

Carlos es un nuevo trabajador social en una pequeña organización. Recientemente recibió capacitación sobre un programa para hablar con las comunidades sobre la violencia en el hogar. Él se había despeñado como trabajador social en otra organización durante varios años, y había escuchado muchas historias de abuso y negligencia infantil. De donde es él, suele haber poco que se pueda hacer en estas situaciones, cosa que es muy frustrante. La línea directa administrada por la filial de protección del organismo intergubernamental registra los casos, pero usualmente le dicen a Carlos que no pueden hacer casi nada a menos que el niño o niña esté en grave peligro. Incluso en esos casos, puede resultarles difícil intervenir. Carlos nunca había tenido con quién hablar sobre estos temas, así que simplemente aceptó que así eran las cosas. Estaba tan desilusionado que incluso dejó de llamar a la línea directa a menos que se tratara de una situación muy grave.

En su nuevo trabajo, en una sesión informativa reciente en la que se enseñaba a los niños sobre el abuso en el hogar y cómo hablar con un adulto si esto sucede, uno de los niños comenzó a agitarse mucho y a hablar e interrumpir al grupo. Carlos pidió a uno de los otros trabajadores sociales que continuara la sesión mientras él iba a hablar con el niño. Se sentó junto al niño y le preguntó si quería tomarse un receso por unos momentos. Sugirió que jugaran a la pelota.

Mientras jugaban, Carlos notó que el niño tenía muchos moretones en el brazo. Sabía que muchos de los niños de su programa eran remitidos porque había dificultades en el hogar, pero nunca había visto señales físicas de abuso. Cuando le preguntó al niño qué había pasado, este comenzó a tirar la pelota violentamente contra la pared. Cuando se calmó, dijo que se había caído de un árbol mientras jugaba con su hermano. Carlos conocía a los padres del niño y nunca pensó que serían capaces de hacer daño a su hijo. Regresaron al grupo e hicieron la actividad final.

Mientras el grupo estaba terminando y los niños comían bocadillos, esperando que sus padres o tutores los pasen a buscar, una niña se acercó a Carlos y le preguntó si podía guardar un secreto. Le contó que los moretones en el brazo del niño se debían a que sus padres lo golpeaban cuando se portaba mal. Dijo que lo sabía porque era su vecina y a veces los escuchaba o veía lo que sucedía desde su ventana. Le pidió a Carlos que no se lo cuente a nadie o el niño se metería en problemas. Carlos agradeció a la niña por contárselo, pero le dijo que tendría que contarle a otro adulto para que pudieran ayudar a proteger al niño. Le dijo que cuando se trata de la seguridad de alguien, es mejor divulgar la información. La niña accedió y dijo que estaba bien si Carlos compartía el secreto, siempre y cuando esto ayudara al niño.

Carlos regresó a casa esa tarde sin saber qué hacer. Sabía que no había mucho apoyo disponible para el niño, pero sentía que debía hacer algo.

Caso de estudio (continuación)

Recordó que cuando se unió a su organización actual, recibió capacitación en salvaguardia infantil. Tuvo que firmar en su contrato que entendía estos principios y que seguiría las políticas y denunciaría todo abuso. Entonces decidió enviar un mensaje a su supervisor al día siguiente y le preguntó si podían hablar. Carlos nunca recibió supervisión en su última organización, y no estaba realmente seguro de qué hablar en las sesiones, pero pensó que este sería un buen punto de partida. Su supervisor dijo que podrían reunirse en una hora.

En la sesión, Carlos de repente se sintió muy tímido e inseguro de sí mismo, sintiendo como si hubiera hecho algo incorrecto. ¿Se metería en problemas por no informar lo que sucedió tan pronto se enteró? ¿Qué pasaría si de alguna manera se supiera que en su último trabajo se había rendido y dejado de reportar a menos que fuera una situación realmente crítica? Al final decidió simplemente ser franco y honesto acerca de la situación. Su supervisor lo escuchó y Carlos sintió que realmente lo entendía.

Cuando Carlos terminó de explicar lo que había escuchado y visto el día anterior, su supervisor le dijo que realmente apreciaba que hubiera tomado la iniciativa de discutir la situación. Felicitó a Carlos por confiar en sus instintos y recordar su capacitación, sabiendo que debía tomar medidas al respecto. Ambos discutieron los principios de salvaguardia infantil de la organización y las opciones para proceder.

Carlos luego le dijo a su supervisor que, en su último trabajo, cuando intentó denunciar presuntos abusos, la unidad de protección le dijo que no podía hacer nada. Preguntó si había otras formas de apoyar a la familia además de llamar a la línea directa. El supervisor dijo que entendía muy bien lo desalentadores que podían ser los canales formales, y que por eso su organización trabajaba de varias formas para apoyar a las familias, y que también se esforzaban para fortalecer el sistema externo de protección infantil. Ambos entonces pensaron en algunas posibles vías de acción. Los padres estaban en lista de espera para recibir servicios de SMAPS, por lo que decidieron que Carlos podría consultar con el trabajador de SMAPS que había realizado la admisión de la familia.

El trabajador de SMAPS le explicó que los acudientes del niño se habían puesto en contacto con la organización porque no sabían cómo manejar el comportamiento desafiante de su hijo. Le dijeron que a veces se enojaban y eran violentos con él. Este les informó sobre su responsabilidad de salvaguardar al niño, y que estaba obligado a denunciar los abusos. El trabajador de SMAPS había elaborado un plan con los padres para explorar formas de apoyarlos con su hijo y enseñarles estrategias no abusivas para controlar su comportamiento. También les sugirió que su hijo debería recibir apoyo directo para comprender mejor sus propias necesidades y monitorear su seguridad y bienestar. Ellos se molestaron porque el

Caso de estudio (continuación)

trabajador de SMAPS tuvo que denunciar el abuso, pero dijeron que lo entendían.

Carlos y el trabajador de SMAPS decidieron que sería importante tener reuniones periódicas para discutir el caso y, como tenían el mismo supervisor, podían incluirlo también. También invitaron al psicólogo a asistir a la primera reunión, a fin de poder determinar la mejor manera de proceder.

Carlos salió de la oficina ese día sintiéndose aliviado de haber hablado del tema y de que no lo juzgaran por no tomar medidas de inmediato. Sintió que tenía todo un equipo para apoyarlo y que no estaba solo, como se había sentido en su organización anterior. En su siguiente sesión de supervisión, él y su supervisor hablaron más sobre cómo manejar situaciones difíciles como el abuso, el abandono, y el riesgo. Revisaron los protocolos de la organización y abordaron las preguntas que surgieron.



Información práctica

Algunas preguntas reflexivas para prepararse para la supervisión

- ¿Qué asuntos o problemas he enfrentado en mi trabajo recientemente?
- ¿Qué problemas presenta este usuario(s) de los servicios?
- ¿Qué estrategias he utilizado para tratar de abordar los problemas que he identificado?
- ¿Cuál es mi análisis de por qué se han producido estas dificultades?
- ¿Podría haber otra forma de abordar esto?
- ¿Cómo me siento acerca de este tema? ¿Cómo me sentí cuando comencé a trabajar con este usuario?
- ¿Cómo me está afectando esto?
- ¿Hay alguna habilidad, conocimiento, o herramienta que deba desarrollar para manejar este problema o a este usuario?
- ¿Qué ha estado saliendo bien con mi trabajo?
- ¿Cuáles son mis planes para el período antes de mi próxima sesión de supervisión?
- ¿Cómo puedo dar retroalimentación a mi supervisor?



4.4 Cómo ser reflexivo

La reflexión es una parte importante del trabajo en SMAPS, tanto para la prestación de servicios como para el crecimiento y desarrollo personal y profesional. Reflexionar significa considerar cuidadosamente nuestras propias prácticas, creencias y actitudes, así como los conocimientos o suposiciones en los que se basan. Fortalecer la capacidad de reflexionar puede llevar a una práctica más considerada y menos reactiva,⁴⁸ lo cual es esencial para los trabajadores de SMAPS que a menudo operan en entornos de alto estrés. Idealmente, la reflexión apoya el desarrollo de la autoconciencia y fomenta la creatividad y la curiosidad de la persona supervisada. La reflexión también es importante para ayudar a los profesionales de SMAPS a conectar el conocimiento y las habilidades de la capacitación con su práctica.⁴⁹ Es útil para las personas supervisadas comprender que la reflexión no consiste en encontrar las respuestas “correctas”, sino en reconocer que la provisión de servicios de salud mental y psicosocial en

contextos y situaciones humanitarias suele ser compleja y no tiene una única respuesta posible.⁵⁰ Aun así, un enfoque reflexivo puede ayudarnos a considerar las opciones a la luz de toda la información disponible, utilizando la lógica y la razón para ayudarnos a elegir una línea de acción. Es posible que las personas supervisadas quieran practicar con el uso de un diario para registrar sus reflexiones, a fin de luego discutir las durante la supervisión. La retroalimentación de los supervisores puede ayudar a las personas supervisadas a desarrollar ideas para producir mejores planteamientos. Mantener un diario también puede ser una forma útil de seguir el avance a la luz del pensamiento crítico y la reflexión a través del tiempo. Otras prácticas, como estar en el momento presente, la meditación, la narración de historias, o la oración, también pueden complementar las reflexiones deliberadas sobre nuestra práctica.



Información práctica

Cómo pensar reflexivamente sobre su práctica y la práctica de los demás

El pensamiento reflexivo para los profesionales de SMAPS es una práctica deliberada que busca explorar los procesos de pensamiento y toma de decisiones. En la supervisión, su supervisor debería ayudarle a desarrollar sus habilidades de pensamiento reflexivo. Usted también puede utilizar el pensamiento reflexivo para explorar los procesos de toma de decisiones de sus pares en sesiones de supervisión grupal. Todas las personas tienen sesgos y prejuicios, pero el pensamiento crítico ayuda a evitar que estos afecten las decisiones que tomamos en nuestro trabajo como trabajadores en SMAPS. Practicar el pensamiento reflexivo en relación con la SMAPS implica los siguientes elementos:

- Pensar en las diferentes fuentes de información disponibles, tales como ejemplos provenientes de capacitaciones o de nuestra educación, información de observaciones, comunicación con otras personas (tales como supervisores), y el razonamiento o la reflexión. Usted puede preguntarse: “¿Qué sé sobre este caso/problema/situación y cómo lo sé?”
- Pensar si podría haber formas alternativas de considerar el problema o información que haya pasado por alto.
- Considerar cómo sus propias creencias o valores personales podrían influir en la forma en que interpreta la información.
- Comparar sus ideas con otras ideas o soluciones para decidir qué enfoques o acciones podrían tener más probabilidades de generar mejores resultados.
- Comprender que está bien no saberlo todo o no tener todas las respuestas. Incluso trabajadores de SMAPS con mucha experiencia siguen aprendiendo a lo largo de su práctica.

4.5 Cómo aprovechar la retroalimentación?

La retroalimentación juega un papel integral en el proceso de supervisión. Recibir retroalimentación, particularmente constructiva o crítica, puede ser un desafío. La supervisión puede ser un espacio para discutir la retroalimentación brindada por los supervisores. También brinda la oportunidad de aclarar todo lo que no esté claro de la retroalimentación para comprender plenamente los puntos comunicados.

Utilizar la retroalimentación de la supervisión es fundamental para mejorar la práctica de los trabajadores en SMAPS, no importa si esta es positiva o constructiva. Las personas supervisadas pueden aprender mucho buscando retroalimentación sobre áreas específicas que necesitan más desarrollo o apoyo, al igual que pidiendo ejemplos específicos de cómo promover las mejores prácticas.

En una sesión de supervisión grupal, las personas supervisadas tienen la oportunidad de recibir y dar retroalimentación. Los miembros del grupo se benefician enormemente al escuchar activamente a los demás y aprender de ellos, así como de prestar atención a la retroalimentación que reciben otras personas. En la medida de lo posible, es importante participar en las sesiones y no permanecer en

silencio. Es igualmente importante no dominar la sesión ni interrumpir a los demás participantes.

Las personas supervisadas deben sentirse cómodas diciéndoles a sus supervisores que la forma en que brindan su retroalimentación no está funcionando bien. Este es un ejemplo de la “doble vía” de la supervisión, algo que es vital para construir la relación básica de confianza entre supervisor y persona supervisada. Es fundamental que las personas supervisadas asistan a las sesiones de supervisión con una buena disposición para recibir retroalimentación. Deben usar sus habilidades de escucha activa, demostrar paciencia, y no juzgar, especialmente si reciben retroalimentación con la que no están de acuerdo.

El acuerdo de supervisión entre supervisor y persona supervisada debe describir la forma en que acordaron abordar cualquier desacuerdo. Como punto de partida, es habitual que la persona supervisada le pida al supervisor que aclare los motivos de la retroalimentación que ha dado. Si ambos no llegan a ponerse de acuerdo sobre los puntos planteados, deberán explicar con calma y claridad las razones por las que no están de acuerdo.

Continúa en la siguiente página...

Si el desacuerdo aún no puede resolverse, puede ser útil tomarse un tiempo para reflexionar. Por ejemplo, ambos pueden acordar tocar el tema nuevamente en la siguiente sesión. La mayoría de los desacuerdos entre supervisores y personas supervisadas se pueden resolver de esta manera. Sin embargo, en algunos casos, puede ser necesario hacer partícipe a alguien más dentro de la organización para ayudar a resolver el asunto. El acuerdo de supervisión debe indicar quién será esta persona. Finalmente, además de recibir retroalimentación en la supervisión, las propias personas supervisadas deberán tener la oportunidad de brindar retroalimentación a sus supervisores sobre lo que está funcionando bien en las sesiones, así como sobre la dirección y el enfoque de sesiones futuras.



Información práctica

Reflexionar sobre la retroalimentación

- ¿Cómo se siente dar retroalimentación a sus colegas? ¿A su supervisor?
- ¿Cómo se siente recibir retroalimentación? Considere sus reacciones y respuestas cuando recibe retroalimentación crítica.
- ¿Cómo prefiere recibir retroalimentación?
- ¿Qué se siente decirle sus preferencias a quien le brinda la retroalimentación?

4.6 Cómo presentar un caso de forma eficaz

Las presentaciones de casos son una forma estructurada para que los trabajadores de SMAPS discutan aspectos importantes de las dificultades experimentadas por un usuario de los servicios, a fin de recibir retroalimentación de un supervisor y/o colega. La presentación efectiva de un caso, que considera toda la información relevante, permite a supervisores y personas supervisadas desarrollar soluciones bien informadas a los problemas. Puede resultar útil para las personas supervisadas incluir genogramas, los cuales consisten en diagramas de la red e historia familiar relevante para respaldar su presentación (consulte el diagrama en la página siguiente).

Por lo tanto, las presentaciones de casos son esenciales para que los trabajadores de SMAPS reciban apoyo en casos específicos que les resultan desafiantes o en aquellos que necesitan apoyo adicional. Durante las presentaciones de casos, los trabajadores de SMAPS presentan a su supervisor o al grupo los detalles más importantes (sin información identificatoria) de su caso. Esto incluye:

- Edad
- Género
- Estructura familiar
- Breve historial (incluido cualquier problema de salud mental previo), antecedentes familiares relevantes

- Ideas sobre las causas de los problemas y direcciones de intervención.
- Descripción de lo que se ha hecho en SMAPS y qué efectos se esperaban
- Áreas en las que la persona supervisada quisiera recibir apoyo
- Presentar problemas

Las personas supervisadas deberán reunir toda la información relevante. Esto se puede hacer de diferentes maneras, dependiendo del tipo de intervención en SMAPS o de las actividades que implementen. Por ejemplo, quienes realizan intervenciones individuales o grupales pueden utilizar formularios de admisión como base para recopilar la información para la presentación del caso.

El siguiente paso consiste en identificar los elementos más importantes del problema.⁵¹ Esto a veces puede ser un desafío para las personas supervisadas en las primeras etapas de su práctica. Se trata de una habilidad que se desarrolla en el tiempo con el apoyo de un supervisor. Sin embargo, centrarse en cualquier área de incertidumbre puede ser un buen punto de partida. A medida que adquieran más experiencia, las personas supervisadas desarrollarán su capacidad para sugerir posibles explicaciones a los problemas presentados y evaluar diferentes soluciones potenciales.

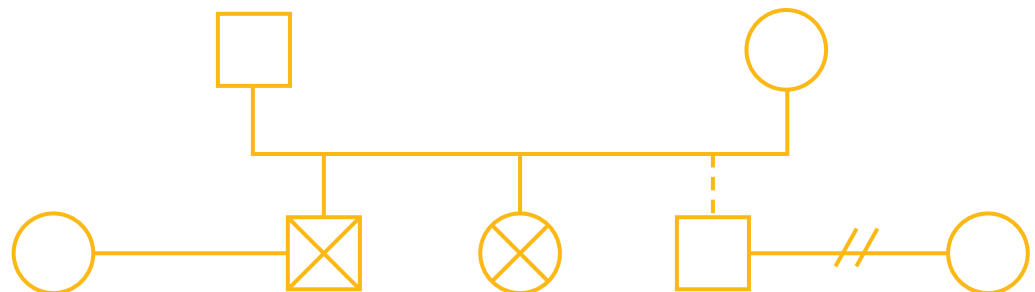
Las presentaciones de casos suelen durar aproximadamente 30 minutos, incluyendo la retroalimentación. Durante la presentación, se le pedirá a una persona supervisada que presente su caso y luego sus compañeros y su supervisor le harán preguntas de seguimiento. Esto les ayudará a aclarar cualquier detalle sobre el caso y a trabajar en la formulación de soluciones de apoyo.

A medida que la persona supervisada adquiere más experiencia y se siente más cómoda con las presentaciones de casos, el supervisor y/o el grupo pueden

ayudarla a desarrollar su comprensión sobre qué factores son más importantes a considerar al presentar un caso. La supervisión también debe ayudar a la persona supervisada a conectar la información del caso presentado con el conocimiento que ha adquirido durante su capacitación.⁵²

Puede resultar útil tener la información escrita en un rotafolio o mediante la función “compartir pantalla” en línea. Esto ayuda a todos a mantenerse al tanto de todos los detalles importantes del caso y de las posibles formas de avanzar.

Ejemplo de genograma



-  Cuadrado = hombre
-  Círculo = mujer
-  X dentro de un círculo indica que la persona ha fallecido
-  Línea horizontal conectora continua = matrimonio
-  Línea punteada = separación
-  Línea vertical indica hijo de la línea anterior
-  Dos líneas rectas = divorcio

Plantilla para la presentación de un caso

Nombre del usuario del servicio Utilice un nombre para la presentación, pero no el nombre real del usuario:	
Breve descripción de la persona — Edad, estado civil, género, ocupación, lugar de origen — Con quién vive y cuáles son sus condiciones de vida — Servicios de SMAPS recibidos anteriormente y autolesiones previas	
Breve descripción de por qué el usuario vino a verle En las propias palabras del usuario, ¿por qué busca salud mental y apoyo psicosocial?	
¿Cuáles son las principales dificultades que enfrenta el usuario del servicio? — ¿Qué observó usted sobre el usuario del servicio durante su sesión? (estado de ánimo, emociones, comportamientos) — Considere las dificultades emocionales y prácticas, la adversidad, y cómo estas afectan su funcionamiento diario. — Seguridad/autolesión, riesgo de suicidio, factores de riesgo	
¿Cuáles son las principales fuentes de apoyo para el usuario del servicio?	

— Amigos, familiares y otras personas en sus vidas — Afiliaciones y prácticas religiosas o espirituales — Apoyos de base comunitaria — Actividades que les brinden una sensación de bienestar o apoyo	
¿En qué han trabajado usted y el usuario del servicio hasta ahora? — ¿Cuáles son los objetivos para sus sesiones? — ¿Cuántas sesiones han completado? ¿En qué han avanzado hasta ahora? — ¿Qué estrategias o intervenciones se han utilizado? — Si hay riesgos presentes, ¿cómo se han manejado estos riesgos?	
¿Qué preguntas o dificultades tiene con este usuario en sus sesiones de SMAPS? ¿Qué reflexiones generales le gustaría compartir sobre este caso? Puede ser: — Un problema en particular — Dificultades con una estrategia o intervención — Una cuestión práctica o personal — En las propias palabras del usuario, ¿por qué este busca salud mental y apoyo psicosocial?	
Para que esta sesión de supervisión sea útil, ¿qué resultado se esperaría obtener?	

Ejemplo de presentación de caso

Nombre del usuario del servicio Utilice un nombre para la presentación, pero no el nombre real del usuario:	Grace
Breve descripción de la persona — Edad, estado civil, género, ocupación, lugar de origen — Con quién vive y cuáles son sus condiciones de vida — Servicios de SMAPS recibidos anteriormente y autolesiones previas	Grace tiene 25 años y es madre de dos hijos (los niños tienen 4 y 6 años). Está casada pero no ha visto a su marido desde hace tres años y no está segura si está vivo o muerto. Tiene educación secundaria y solía trabajar como profesora asistente. Se matriculó en la universidad para formarse como profesora antes de tener que huir a causa de la guerra. Ella y su familia vinieron aquí hace dos años. Ha tenido dificultades para encontrar trabajo, pero recientemente empezó a hacerlo limpiando casas. Ella vive en un pequeño apartamento de una habitación con su madre, sus tres hermanas y su hermano pequeño. El apartamento está en muy malas condiciones y tienen dificultades para pagar a tiempo los servicios públicos. Grace no tiene experiencia previa en salud mental ni apoyo psicosocial, pero está familiarizada con el tema porque en la escuela en la que solía trabajar, una trabajadora social venía y trabajaba con algunos de los niños.
Breve descripción de por qué el usuario vino a verle En las propias palabras del usuario, ¿por qué busca salud mental y apoyo psicosocial?	Grace fue remitida a servicios de SMAPS por un amigo que también había recibido estos servicios. Vino porque se siente “desesperanzada y perdida” sin saber qué le pasó a su marido. También afirma sentir mucho miedo de que llegue la guerra a este país y que su familia resulte afectada. Su padre murió en una explosión, y cada vez que escucha un ruido fuerte salta y se asusta. Dice que vino porque quiere ser una buena madre y estar ahí para sus hijos, pero no siente que pueda hacerlo sin su esposo.

¿Cuáles son las principales dificultades que enfrenta el usuario del servicio?

- ¿Qué observó usted sobre el usuario del servicio durante su sesión? (estado de ánimo, emociones, comportamientos)
- Considere las dificultades emocionales y prácticas, la adversidad, y cómo estas afectan su funcionamiento diario.
- Seguridad/autolesión, riesgo de suicidio, factores de riesgo

Durante la sesión, Grace estuvo participó y se mantuvo atenta, pero su estado de ánimo estaba decaído. Habla en voz baja y se mira las manos con frecuencia. Al hablar de su marido, se le llenaban los ojos de lágrimas y necesitaba un momento para recomponerse antes de completar las frases.

Tiene problemas para dormir. Dice que por lo general sólo duerme unas cuatro horas por noche. Tiene pesadillas sobre la guerra y sobre su marido. Tiene miedo de quedarse dormida. Debido a su falta de sueño, dice que se siente entumecida durante el día. También dice que se siente desconectada de su familia y que ya no disfruta jugando con sus hijos. Trabaja limpiando casas, pero siente poca motivación para hacerlo. Tiene miedo de perder el trabajo porque demora mucho limpiando, en gran parte porque se siente muy cansada y desmotivada.

Grace dice que siente que no puede seguir adelante hasta que sepa qué le pasó a su marido. Tiene apoyo de su familia, pero no es lo mismo que tener a su marido ahí con ella. Se pregunta si hay servicios de reunificación familiar disponibles.

Grace dice que ha pensado en el suicidio, pero que nunca lo haría porque ama demasiado a sus hijos y todavía tiene esperanzas de que su marido regrese.

¿Cuáles son las principales fuentes de apoyo para el usuario del servicio?

- Amigos, familiares y otras personas en sus vidas
- Afiliaciones y prácticas religiosas o espirituales
- Apoyos de base comunitaria
- Actividades que les brinden una sensación de bienestar o apoyo

Grace afirma que ella y su madre son muy unidas. Por lo general, toman té y conversan tarde en la noche cuando ambas no pueden dormir. Aun así, dice que esto es difícil porque siente que necesita ser fuerte para su madre.

Grace tiene una buena amiga en la ciudad y a veces salen a caminar juntas. Fue su amiga quien la remitió a servicios de SMAPS después de también recibir apoyo en el centro. Grace ya no es religiosa (antes solía ir a la iglesia), aunque dice que a veces reza.

¿En qué han trabajado usted y el usuario del servicio hasta ahora?

- ¿Cuáles son los objetivos para sus sesiones?
- ¿Cuántas sesiones han completado? ¿En qué han avanzado hasta ahora?
- ¿Qué estrategias o intervenciones se han utilizado?
- Si hay riesgos presentes, ¿cómo se han manejado estos riesgos?

Hemos tenido nuestra evaluación previa y hemos realizado dos sesiones. Acabamos de terminar de hacer un plan de tratamiento y hablamos sobre sus objetivos para nuestras sesiones.

Acordamos en que ella se inscribiría en un grupo semanal de mujeres para brindarle apoyo mientras su marido estaba desaparecido. También ha sido remitida a un especialista en reunificación familiar. Haremos sesiones individuales mensuales mientras el grupo sigue en marcha, a fin de poder seguir dando seguimiento y conversando sobre sus pesadillas y su miedo a los ruidos fuertes.

En la primera sesión hicimos su plan de tratamiento y la inscribimos en el grupo.

Hicimos juntos un ejercicio de respiración en la segunda sesión y le brindé psicoeducación sobre la forma en que la adversidad afecta a las personas.

¿Qué preguntas o dificultades tiene con este usuario en sus sesiones de SMAPS?

¿Qué reflexiones generales le gustaría compartir sobre este caso? Puede ser:

- Un problema en particular
- Dificultades con una estrategia o intervención
- Una cuestión práctica o personal
- En las propias palabras del usuario, ¿por qué este busca salud mental y apoyo psicosocial?

Me preocupa que las sesiones de grupo no sean suficientes para ayudarla con los sentimientos que tiene sobre la desaparición de su marido. Me preocupa que el proceso de reunificación familiar demore mucho tiempo y que esto sea duro para ella. También dijo que no siente que es una buena madre, pero no ha entrado en detalles sobre a qué se refiere con esto. Ella no ha dicho que golpea a sus niños, pero algo en su forma de expresarse me hace dudar.

También me preocupa que tenga trastorno de estrés postraumático. Sé que no nos corresponde diagnosticar a los usuarios de nuestro servicio, pero basándome en experiencias previas, parece que ella está atravesando dificultades similares.

Si esta sesión de supervisión terminara siendo útil, ¿cuál sería su resultado?

¿Debería indagar más sobre si golpea o no a sus hijos, o debería esperar a ver si esto surge de forma natural en el grupo?

¿Con qué frecuencia debo hacer seguimiento con los especialistas en reunificación familiar? ¿Si Grace tiene trastorno de estrés postraumático, cómo la ayudarán estos grupos?

Apéndices y referencias

Apéndice A:

Modelo de acuerdo de supervisión

Este acuerdo de supervisión se celebra entre _____ (persona supervisada) y _____ supervisor) y establece los términos y objetivos de las sesiones de supervisión que comenzaron el _____ (fecha).

Hemos discutido conjuntamente la finalidad de la supervisión, dando consideración a cada una de nuestras expectativas, y hemos acordado que los objetivos principales de la supervisión son los siguientes (editar según sea necesario):

1. Brindar a _____ (persona supervisada) conocimientos e información para mejorar sus habilidades profesionales.
2. Evaluar colaborativamente el avance de _____ (persona supervisada) en el desarrollo de sus habilidades profesionales.
3. Brindar apoyo a _____ (persona supervisada) en todos los aspectos de su trabajo. La frecuencia acordada de las reuniones es: _____. La duración acordada de las reuniones es: _____.
Describa cómo se realizará la supervisión (por ejemplo, de forma remota, grupal, individual):

La agenda será acordada por el supervisor y la persona supervisada al inicio de cada sesión. Se utilizará un formulario de registro de supervisión para documentar los principales puntos de discusión en cada sesión, así como cualquier acción acordada. Los minutos finales de cada sesión se utilizarán para discutir brevemente la retroalimentación sobre la sesión, tal como lo que la persona supervisada ha encontrado útil en la sesión y en qué le gustaría recibir más apoyo la próxima vez.

Acuerdo del supervisor

Por este medio acepto, en la medida de mis posibilidades, proporcionar a _____ un espacio seguro y confidencial para hablar sobre su trabajo. Proporcionaré información, orientación y apoyo, y daré mi retroalimentación de forma clara y constructiva. Explicaré cómo se medirá el avance. Mantendré un registro de cada reunión de supervisión, el cual será accesible a la persona supervisada.

Acuerdo de la persona supervisada

Por este medio acepto reflexionar sobre mi práctica antes de las sesiones de supervisión y traer cualquier asunto que surja en mi práctica a la supervisión lo antes posible. Haré todo lo posible para integrar en mi práctica la retroalimentación proporcionada en las sesiones de supervisión, y haré preguntas cuando algo no esté claro.

Si tanto el supervisor como la persona supervisada tienen inquietudes que no pueden resolverse dentro de la supervisión, el curso de acción será: _____

En caso de una emergencia, la persona supervisada acepta comunicarse con el supervisor. Si este no está disponible, entonces contactará a _____ (alternative contact name)

Este acuerdo podrá revisarse según sea necesario, a petición de la persona supervisada o del supervisor, pero sólo con el consentimiento de la persona supervisada y la aprobación del supervisor.

Declaración del supervisor y la persona supervisada

Por este medio acordamos, en la medida de nuestras posibilidades, respetar los lineamientos descritos en este acuerdo de supervisión.

Supervisor

Persona supervisada

Como representante de la gerencia de la organización, garantizo que me esforzaré en proteger el tiempo y el espacio para permitir que se lleve a cabo la supervisión.

Representante de la organización

Fecha

Apéndice B:

Modelo de formulario de observación para la supervisión en vivo

Nombre del supervisor: _____

Nombre de la persona supervisada: _____

Fecha y hora de la sesión en vivo: _____

Formato de la intervención o actividad que se observará (marque uno):

Individual: Grupal: Otro: _____

Este formulario deberá almacenarse en un lugar seguro después de que finalice la sesión de supervisión en vivo y se haya brindado retroalimentación a la persona supervisada.

¿Estaba bien preparada la sesión o actividad observada?

Considere el manejo del tiempo, los materiales, la organización, y la preparación del contenido.

¿De qué manera demostró la persona supervisada sus habilidades para relacionarse con el usuario(s) del servicio?

Considere ejemplos de autenticidad, calidez, uso de habilidades básicas de ayuda, competencias culturales apropiadas, y permanencia en sintonía con el usuario(s) del servicio en todo momento.

¿De qué manera demostró la persona supervisada su comprensión de las habilidades e intervenciones de SMAPS en las que ha sido capacitada?	Considere ejemplos de aplicación adecuada de habilidades y conocimientos obtenidos de protocolos de intervención, capacitaciones recientes, o guiones para intervenciones con manuales, así como la capacidad para responder y gestionar riesgos si se presentan.
¿Qué áreas clave de fortaleza o competencia se observaron?	Considere la sintonía con el usuario, las habilidades demostradas, el manejo del tiempo o las habilidades organizativas.
¿Cuáles son las principales áreas de mejora que se observaron?	

Fecha en que se revisó esta retroalimentación con la persona supervisada(s) _____

Observe cómo fue la sesión de retroalimentación. Incluya áreas para dar seguimiento o desarrollar en futuras sesiones de supervisión:

Apéndice C:

Modelo de formulario de presentación de revisión de actividades

Este formulario puede ser utilizado por la persona supervisada para ayudarla a presentar una actividad realizada.

Nombre del supervisor: _____

Nombre de la persona supervisada: _____

Fecha y hora de la sesión en vivo: _____

Número de participantes y grupo de edad: _____

Formato de la intervención o actividad observada (marque uno):

Individual: Grupal: Otro: _____

Este formulario debe guardarse en un lugar seguro cuando no esté en uso.

Breve descripción de por qué los participantes vinieron a verlo

En las propias palabras de los participantes, ¿por qué buscan salud mental y apoyo psicosocial?

¿Cuáles fueron las principales dificultades que usted observó durante la actividad?

- ¿Qué observó sobre los usuarios durante la actividad? (estado de ánimo, emociones, comportamientos)
- Considere las dificultades emocionales y prácticas, la adversidad, y cómo estas afecta su funcionamiento diario.
- Seguridad/autolesión, riesgo de suicidio, factores de riesgo

¿Cuáles son las principales fuentes de apoyo para el usuario del servicio?	Amigos, familiares y otras personas en su vida. Afiliaciones y prácticas religiosas o espirituales. Apoyos comunitarios Actividades que les den una sensación de bienestar o apoyo.
Resumen de actividades realizadas durante las sesiones ¿Cómo siente que salió la actividad?	Cómo comenzó la actividad Intervenciones, herramientas y estrategias específicas utilizadas. Cómo terminó la actividad Considere lo que funcionó bien, lo que funcionó no tan bien, y lo que podría hacerse diferente en el futuro.
¿Qué preguntas o dificultades tiene usted?	
¿Qué comentarios o apoyo sería útil recibir?	
¿Cuál es el próximo paso?	¿Habrá trabajo futuro con el usuario(s) del servicio?

Apéndice D:

La Escala de Autoeficacia Ocupacional – versión corta (25)

1. Puedo mantener la calma cuando enfrento dificultades en mi trabajo porque puedo confío en mis habilidades.
2. Cuando me enfrento a un problema en mi trabajo, normalmente puedo encontrar varias soluciones.
3. Cualquier cosa que se me presente en mi trabajo, normalmente puedo manejarla.
4. Mis experiencias pasadas en mi trabajo me han preparado bien para mi futuro ocupacional.
5. Cumplo con las metas que me propongo en mi trabajo.
6. Me siento preparado para la mayoría de las exigencias de mi trabajo.

Apéndice E:

Recursos adicionales

Manual de orientación para el fortalecimiento de la supervisión en la fuerza laboral de servicio social

Tema:	Supervisión
Descripción:	Orientación sobre prácticas de supervisión efectivas diseñadas específicamente para trabajadores en áreas relacionadas con los servicios sociales. Desarrollado por la Alianza Global de la Fuerza Laboral de Servicio Social - Grupo de Interés en Supervisión.
Enlace (inglés):	http://socialserviceworkforce.org/resources/guidance-manual-strengthening-supervision-social-service-workforce

Paquete de capacitación en supervisión y coaching en manejo de casos

Tema:	Coaching y supervisión
Descripción:	Un conjunto de materiales de capacitación para desarrollar la capacidad de los supervisores para brindar coaching y apoyo a trabajadores sociales. Grupo de Trabajo de Gestión de Casos (CMTF) de la Alianza para la Protección de la Niñez y Adolescencia en la Acción Humanitaria
Enlace (inglés):	https://resourcecentre.savethechildren.net/library/case-management-supervision-and-coaching-package

La guía del bienestar: reduzca el estrés, recargue energías y desarrolle resiliencia interior

Tema:	Bienestar y Autocuidado
Descripción:	Ejercicios para personal y voluntarios humanitarios y usuarios de servicios de SMAPS para promover el autocuidado y la resiliencia interior.
Enlace (inglés):	https://pscentre.org/?resource=the-well-being-guide&selected=single-resource

Prevención del suicidio

Tema:	Gestión del riesgo y prevención del suicidio.
Descripción:	Consulte las publicaciones Suicide Prevention [Prevención del suicidio] y Suicide Prevention during Covid-19 [Prevención del suicidio durante Covid-19], del Centro de Referencia en Apoyo Psicosocial de la Federación Internacional, así como Abordar el suicidio en contextos humanitarios: Directrices, del IACS, y VIVIR LA VIDA: Guía de aplicación para la prevención del suicidio en los países, de la Organización Mundial de la Salud
Enlace (inglés)s:	https://pscentre.org/wp-content/uploads/2021/09/suicide_prevention_sept_21.pdf (en inglés) https://pscentre.org/wp-content/uploads/2020/08/suicide_prevention.pdf (en inglés) https://interagencystandingcommittee.org/sites/default/files/migrated/2023-01/IASC%20Guidance%2C%20Addressing%20Suicide%20in%20Humanitarian%20Settings%20%28Spanish%29.pdf https://iris.paho.org/handle/10665.2/54718

Referencias

1. IASC (2007). Guidelines on Mental Health and Psychosocial Support in Emergency Settings. <https://interagencystandingcommittee.org/iasc-reference-group-on-mental-health-and-psychosocial-support-in-emergency-settings>
2. UNHCR (2017). Community-based protection and mental health and psychosocial support. Available at: <https://www.refworld.org/pdfid/593ab6add.pdf>
3. Hijazi, Z. Support and supervision guidance document for integration of mental health into primary healthcare at the national level. International Medical Corps. <https://www.mhinnovation.net/sites/default/files/files/IMC%20Leb%202015%20Support%20and%20Supervision%20Guidance%20Document%20for%20Integration%20of%20Mental%20Health.pdf>
4. World Health Organization. PEPFAR & UNAIDS (2007). Task shifting: rational redistribution of tasks among health workforce teams: global recommendations and guidelines. Geneva: World Health Organization. <https://apps.who.int/iris/handle/10665/43821>
5. World Health Organization (2008). Training for mid-level managers (MLM) Module 4: Supportive supervision. Geneva: World Health Organization. https://www.who.int/immunization/documents/MLM_module4.pdf?ua=1
6. Perera, C., McBride, K., Travers, Á., Tingsted Blum, P., Wiedemann, N., Dinesen, C., Bitanirwe, B & Vallières, F. (under review). Towards an integrated model for supervision for mental health and psychosocial support in humanitarian emergencies: A qualitative study of practitioners' perspectives.
7. Falender, C. A. (2018). Clinical supervision—the missing ingredient. *American Psychologist*, 73(9), 1240. <https://doi.org/10.1037/amp0000385>
8. Goldberg, S. B., Babins-Wagner, R., Rousmaniere, T., Berzins, S., Hoyt, W. T., Whipple, J. L., ... & Wampold, B. E. (2016). Creating a climate for therapist improvement: A Case de estudio of an agency focused on outcomes and deliberate practice. *Psychotherapy*, 53(3), 367. <https://doi.org/10.1037/pst0000060>

9. Kemp, C. G., Petersen, I., Bhana, A., & Rao, D. (2019). Supervision of Task-Shared Mental Health Care in Low-Resource Settings: A Commentary on Programmatic Experience. *Global Health. Science and Practice*, 7(2), 150-159. 10.9745/GHSP-D-18-00337
10. Bailey, C., Blake, C., Schriver, M., Cubaka, V. K., Thomas, T., & Martin Hilber, A. (2016). A systematic review of supportive supervision as a strategy to improve primary healthcare services in Sub-Saharan Africa. *International Journal of Gynecology & Obstetrics*, 132(1), 117-125.
11. Murray, L. K., Dorsey, S., Bolton, P., Jordans, M. J., Rahman, A., Bass, J., & Verdeli, H. (2011). Building capacity in mental health interventions in low resource countries: an apprenticeship model for training local providers. *International Journal of Mental Health Systems*, 5(1), 30. <http://www.ijmhs.com/content/5/1/30>
12. McLean, K. E., Kaiser, B. N., Hagaman, A. K., Wagenaar, B. H., Therosme, T. P., & Kohrt, B. A. (2015). Task sharing in rural Haiti: qualitative assessment of a brief, structured training with and without apprenticeship supervision for community health workers. *Intervention*, 13(2), 135. doi: 10.1097/WTF.0000000000000074
13. Singla, D. R., Kohrt, B. A., Murray, L. K., Anand, A., Chorpita, B. F., & Patel, V. (2017). Psychological treatments for the world: lessons from low-and middle-income countries. *Annual Review of Clinical Psychology*, 13, 149-181. <https://doi.org/10.1146/annurev-clinpsy-032816-045217>
14. McBride, K. (2020). Supportive Supervision During COVID-19. International Federation of Red Cross and Red Crescent Societies Psychosocial Centre. <https://pscentre.org/wp-content/uploads/2020/05/Supportive-supervision-during-COVID-19.pdf>
15. McBride, K., Bitanihirwe, B., Vallières, F., Perera, C., Wiedemann, N. & Tingsted Blum, P. (2020). Supervision for the delivery of Mental Health Psychosocial Support in Emergency Humanitarian Settings: A Desk Review Report. [https://app.mhpss.net/?get=294/supervision-the-missing-Enlace \(inglés\)-desk-review-may-2020-1.pdf](https://app.mhpss.net/?get=294/supervision-the-missing-Enlace+(inglés)-desk-review-may-2020-1.pdf)
16. Paré, D. (2016). Creating a space for acknowledgment and generativity in reflective Supervisión grupal. *Family Process*, 55(2), 270-286.
17. Kemp, C. G., Petersen, I., Bhana, A., & Rao, D. (2019). Supervision of Task-Shared Mental Health Care in Low-Resource Settings: A Commentary on Programmatic Experience. *Global Health. Science and Practice*, 7(2), 150-159. 10.9745/GHSP-D-18-00337
18. Van der Veer, G., de Jong, K., & Lansens, J. (2004). Clinical supervision for counsellors in areas of armed conflict. *Intervention*, 2 (2), 118-29. <https://www.>

interventionjournal.com/sites/default/files/118_128%20Veer.pdf

19. Goldberg, S. B., Babins-Wagner, R., Rousmaniere, T., Berzins, S., Hoyt, W. T., Whipple, J. L., ... & Wampold, B. E. (2016). Creating a climate for therapist improvement: A Case de estudio of an agency focused on outcomes and deliberate practice. *Psychotherapy*, 53(3), 367. <https://doi.org/10.1037/pst0000060>
20. Inter-Agency Standing Committee (IASC), The Common Monitoring and Evaluation Framework for Mental Health and Psychosocial Support in Emergency Settings: with means of verification (Version 2.0), IASC, Geneva, 2021.
21. Milne, D. (2014). Beyond the “acid test”: a conceptual review and reformulation of outcome evaluation in clinical supervision. *American Journal of Psychotherapy*, 68(2), 213-230. <https://doi.org/10.1176/appi.psychotherapy.2014.68.2.213>
22. Stamm, B.H. (2010). The Concise ProQOL Manual, 2nd Ed. Pocatello, ID: ProQOL.org.
23. Vallières, F., Hyland, P., McAuliffe, E., Mahmud, I., Tulloch, O., Walker, P. and Taegtmeyer, M. (2018). A new tool to measure approaches to supervision from the perspective of community health workers: a prospective, longitudinal, validation study in seven countries. *BMC Health Services Management* 18(1). doi: 10.1186/s12913-018-3595-7
24. Rigotti, T., Schyns, B., & Mohr, G. (2008). A short version of the occupational self-efficacy scale: Structural and construct validity across five countries. *Journal of Career Assessment*, 16(2), 238-255. DOI: 10.1177/1069072707305763
25. Erez, M. (1977). Feedback: A necessary condition for the goal setting-performance relationship. *Journal of Applied Psychology*, 62(5), 624. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.62.5.624>
26. Falender, C. A., & Shafranske, E. P. (2014). Clinical supervision: The state of the art. *Journal of Clinical Psychology*, 70(11), 1030-1041.
27. Stoltenberg, C. D., McNeill, B. W., & Crethar, H. C. (1994). Changes in supervision as counselors and therapists gain experience: A review. *Professional Psychology: Research and Practice*, 25(4), 416.
28. Stoltenberg, C. D., & McNeill, B. W. (2011). IDM supervision: An integrative developmental model for supervising counselors and therapists. Routledge.
29. Bennett-Levy, J., & Finlay-Jones, A. (2018). The role of personal practice in therapist skill development: a model to guide therapists, educators, supervisors

- and researchers. *Cognitive Behaviour Therapy*, 47(3), 185-205.
30. Bubendorff, P. P. (2019). When resilience starts within the team: a Caso de estudio of mental health and psychosocial support professionals during the Rohingya crisis in Myanmar. *Intervention*, 17(2), 305-309.
 31. Thomas, F. C., Bowie, J.-A., Hill, L., & Taknint, J. T. (2019). Growth-promoting supervision: Reflections from women of color psychology trainees. *Training and Education in Professional Psychology*, 13(3), 167–173. <https://doi.org/10.1037/tep0000244>
 32. Schultz, T., Baraka, M. K., Watson, T., & Yoo, H. (2019). How do ethics translate? Identifying ethical challenges in transnational supervision settings. *International Journal for the Advancement of Counselling*, 1-15.
 33. Slatten, L. A., Carson, K. D., & Carson, P. P. (2011). Compassion fatigue and burnout: What managers should know. *The Health Care Manager*, 30(4), 325-333. DOI: 10.1097/HCM.0b013e31823511f7
 34. Carroll, M. & Walton, M. (1997). *Handbook of Counselling in Organisations*. SAGE Publications.
 35. N. Abujaber, F. Vallières, K.A. McBride, G. Sheaf, P.T. Blum, N. Wiedemann, Á. Travers. Examining the evidence for best practice guidelines in supportive supervision of lay health care providers in humanitarian emergencies: a systematic scoping review. *J. Global Health*, 12 (2022)
 36. Aldamman, K., Tamrakar, T., Dinesen, C., Wiedemann, N., Murphy, J., Hansen, M., ... & Vallières, F. (2019). Caring for the mental health of humanitarian volunteers in traumatic contexts: the importance of organisational support. *European journal of psychotraumatology*, 10(1), 1694811
 37. D. Edwards, P. Burnard, B. Hannigan, L. Cooper, J. Adams, T. Juggessur, et al.. Clinical supervision and burnout: the influence of clinical supervision for community mental health nurses. *J. Clin. Nurs.*, 15 (8) (2006), pp. 1007-1015
 38. H.K. Knudsen, L.J. Ducharme, P.M. Roman. Clinical supervision, emotional exhaustion, and turnover intention: a study of substance abuse treatment counselors in the Clinical Trials Network of the National Institute on Drug Abuse. *J. Subst. Abuse Treat.*, 35 (4) (2008), pp. 387-395
 39. Kourgiantakis, T., Sewell, K. M., & Bogo, M. (2019). The importance of feedback in preparing social work students for field education. *Clinical Social Work Journal*, 47(1), 124-133.
 40. Schinina, G., Babcock, E., Nadelman, R., Walsh, J. S., Willhoite, A., & Willman, A. (2016). The integration of livelihood support and mental health and

- psychosocial well-being for populations who have been subject to severe stressors. *Intervention*, 14(3), 232-244.
41. Griffith, B. A., & Frieden, G. (2000). Facilitating reflective thinking in counselor education. *Counselor Education and Supervision*, 40(2), 82-93.
 42. World Health Organisation, War Trauma Foundation & World Vision International. (2013). Psychological first aid: facilitator's manual for orienting field workers. World Health Organisation. <https://apps.who.int/iris/handle/10665/102380>
 43. Psychosocial Centre, International Federation of Red Cross Red Crescent Societies (2018). Training in Psychological First Aid for Red Cross and Red Crescent Societies. Module 4. PFA in Groups – Support to teams. <http://pscentre.org/wp-content/uploads/2019/05/PFA-Module-4-Group.pdf>
 44. Copeland, P., Dean, R. G., & Wladkowski, S. P. (2011). The power dynamics of supervision: Ethical dilemmas. *Smith College Studies in Social Work*, 81(1), 26-40.
 45. Inman, A. G., Hutman, H., Pendse, A., Devdas, L., Luu, L., & Ellis, M. V. (2014). Current trends concerning supervisors, Personae supervisadas, and clients in clinical supervision. In E. C. Watkins & D. L. Milne (Eds.), *Wiley International Handbook of Clinical Supervision* (pp. 61–102). Malden: John Wiley & Sons, Ltd.
 46. Sphere Project (2011). Sphere Handbook: Humanitarian Charter and Minimum Standards in Disaster Response. <https://www.refworld.org/docid/4ed8ae592.html> [accessed 22 January 2021]
 47. Proctor, B. (2006). Contracting in supervision. In Sills, C. (Ed.). *Contracts in Counselling & Psychotherapy*. SAGE.
 48. Dempsey, M., Murphy, M., & Halton, C. (2008). Introducing tools of reflective learning into peer supervision groups in a social work agency: An action research project. *Journal of Practice Teaching and Learning*, 8(2), 25-43.
 49. Griffith, B. A., & Frieden, G. (2000). Facilitating reflective thinking in counselor education. *Counselor Education and Supervision*, 40(2), 82-93.
 50. Ruch, G. (2007). Reflective practice in contemporary child-care social work: The role of containment. *British Journal of Social Work*, 37(4), 659-680.
 51. Lingard, L., Garwood, K., Schryer, C. F., & Spafford, M. M. (2003). A certain art of uncertainty: case presentation and the development of professional identity. *Social Science & Medicine*, 56(3), 603-616.

52. Bowen, J. L. (2006). Educational strategies to promote clinical diagnostic reasoning. *New England Journal of Medicine*, 355(21), 2217-222
53. Travers A, Abujaber N, McBride KA, Tingsted Blum P, Wiedemann N, and Vallières F. (2021). Identifying best practice for the supervision of mental health and psychosocial support in humanitarian emergencies: a Delphi study. *International Journal of Mental Health Systems*. <https://doi.org/10.1186/s13033-022-00515-0>
54. Ryan, M., Abujaber, N., Travers, Á., McBride, K. A., Blum, P. T., Engels, M., ... & Vallières, F. (2023). The acceptability, appropriateness, and feasibility of implementing supportive supervision within humanitarian contexts: A qualitative study. *SSM-Mental Health*, 3, 100202.
55. Abujaber, N., Vallières, F., McBride, K. A., Sheaf, G., Blum, P. T., Wiedemann, N., & Travers, Á. (2022). Examining the evidence for best practice guidelines in supportive supervision of lay health care providers in humanitarian emergencies: A systematic scoping review. *Journal of Global Health*, 12.
56. Frimpong JA, Helleringer S, Awoonor-Williams JK, Yeji F, Phillips JF. Does supervision improve health worker productivity? Evidence from the Upper East Region of Ghana. *Tropical Medicine & International Health*. 2011 Jul 6;16(10):1225–33.
57. Hill, Z., Dumbaugh, M., Benton, L., Källander, K., Strachan, D., Ten Asbroek, A., ... & Meek, S. (2014). Supervising community health workers in low-income countries—a review of impact and implementation issues. *Global health action*, 7(1), 24085.
58. Willis-Shattuck, M., Bidwell, P., Thomas, S., Wyness, L., Blaauw, D., & Ditlopo, P. (2008). Motivation and retention of health workers in developing countries: a systematic review. *BMC health services research*, 8, 1-8.
59. Kok, M. C., Vallières, F., Tulloch, O., Kumar, M. B., Kea, A. Z., Karuga, R., ... & Taegtmeyer, M. (2018). Does supportive supervision enhance community health worker motivation? A mixed-methods study in four African countries. *Health policy and planning*, 33(9), 988-998.
60. Coyle, C., Travers, Á., Creanor, M., Mariam, D.H. and Vallières, F. (2022). Supportive Supervision for Community Health Workers: A Systems Thinking Approach. In Vallières, F., Mannan, H., Kodate, N., & Larkan, F. (Eds) *Systems Thinking for Global Health: How Can Systems-Thinking Contribute to Solving Key Challenges in Global Health?* Oxford University Press, 54-66.
61. Raven, J., Wurie, H., Idriss, A., Bah, A. J., Baba, A., Nallo, G., ... & Theobald, S. (2020). How should community health workers in fragile contexts be supported: qualitative evidence from Sierra Leone, Liberia and Democratic Republic of Congo. *Human Resources for Health*, 18(1), 1-14.



Este manual se elaboró con financiación de USAID y gracias a la colaboración entre el Centro del Movimiento de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja para la Salud Mental y el Apoyo Psicosocial (SMAPS) y el Trinity College de Dublin