

LA SUPERVISIÓN PSICOLÓGICA:

PROPUESTA DE UN MODELO DE ACTUACIÓN

PSYCHOLOGICAL SUPERVISION: PROPOSAL FOR AN ACTION MODEL

Bárbara Zas Ros

Centro de Investigaciones Psicológicas y Sociológicas, La Habana, Cuba.

Recibido: 20-12-2023

Aceptado: 28-12-2023

Publicado: 31-1-2024

Cómo citar este artículo:

Zas B. (2024). La supervisión psicológica: Propuesta de un modelo de actuación. *Revista Cubana de Psicología*, 6 (9), 62-82. <http://www.psicocuba.uh.cu>

RESUMEN

La supervisión psicológica es una relación profesional que favorece el mejoramiento de las relaciones profesionales de ayuda psicológica y de sus procesos formativos, en diferentes modalidades y ámbitos. En Cuba, el ejercicio y la formación en supervisión psicológica son muy deficitarios. No se cuenta con pesquisas suficientes sobre el tema, ni con modelos teórico-metodológicos autóctonos. Como resultado de un proceso investigativo desplegado durante más de diez años y con la utilización de la teoría fundamentada como método de investigación, se elaboran todos los contenidos y nexos teóricos necesarios para la construcción del Modelo Operativo de Supervisión Psicológica, primero elaborado desde y para el contexto cubano, como propuesta orientadora para el desarrollo de la supervisión psicológica de las relaciones profesionales de ayuda psicológica. También sirve de referente para otras investigaciones que se realicen sobre el tema, en diferentes entornos y ámbitos del trabajo profesional de la psicología.

Palabras clave: supervisión, teoría fundamentada, modelos teórico-metodológicos de supervisión.

ABSTRACT

Psychological supervision is a professional relationship that favors the improvement of professional psychological help relationships and their training processes, in different modalities and areas. In Cuba, exercise and training in psychological supervision are very deficient. There is not enough research on the topic, nor owns theoretical-methodological models. As a result of a research process carried out for more than ten years and with the use of grounded theory as a research method, all the contents and theoretical links necessary for the construction of the Operational Model of Psychological Supervision are developed. This Model is the first developed from and for the Cuban context, as a guiding proposal for the development of psychological supervision of professional psychological help relationships. It also serves as a reference for other research carried out on the topic, in different environments and areas of professional work in Psychology.

Key words: *Supervision, grounded theory, Theoretical-methodological models in supervision*

INTRODUCCIÓN

La importancia de la supervisión psicológica en el ejercicio profesional de la psicología, ha sido ampliamente documentada en la obra de diversos autores (Hess, 1980; Bradley, 1989; Skovholt y Ronnestad, 1992; Neufeldt, 1999; Vera, 1999, 2013; Gutiérrez, 2005; Falender y Shafranske, 2017; Bernard y Goodyear, 2009, 2019; Celis, 2018; Watkins, 2020). Ubicada sobre todo en los espacios de desempeño profesional clínico, educativo, comunitario y la formación posgraduada, la realización de supervisión se asocia a las garantías de calidad en la prestación de servicios en los diferentes campos del quehacer psicológico. «La supervisión es una faceta esencial del control de calidad dentro de la profesión de la psicología [...]» (Fuhrman, Bobbitt, Robiner, 2005, p. 31).

En la mayoría de los modelos psicoterapéuticos y de orientación psicológica, la supervisión se considera un componente imprescindible de la formación (Hess, 1980; Bradley, 1989; Holloway, 1995; Moreira, 1997; Bernard & Goodyear, 2009; Villafuerte, 2016; Maldonado e Iparraguirre, 2018; Fernández, Grazioso y Kirszman, 2019), lo que abarca espacios de formación de pregrado, procesos formativos en supervisión y para la preparación de supervisores. Las dimensiones que han alcanzado estos procesos en nuestros días han llegado ya hasta la utilización de tecnologías de la información y la comunicación (TIC) para facilitar la formación a distancia y realizar procesos de telesupervisión (Goodyear y Rousmaniere, 2019).

«La supervisión en psicología implica saber gestionar una relación profesional que brinde la posibilidad de aprender, escuchar, analizar y fortalecer una red de sostén intersubjetiva que nos permita saber hacer,

desde el respeto a las diferencias, atravesados por incertidumbres y falta de certezas» (Fernández, 2007, p. 1).

Desde estos últimos principios asumidos es que se realiza desde 1997 el proceso de acercamiento al tema de la supervisión psicológica, dada una profunda preocupación por el bajo índice de utilización de este instrumento, en los diversos campos de la psicología en nuestro país, por la falta de conocimiento sobre modelos, sistematización y difusión de las metodologías de supervisión que se emplean y por la ausencia de programas de formación en supervisión, en los niveles de pregrado y postgrado (Zas, 2010). Esto, sin duda, es una limitante profesional que no se ha logrado solucionar.

La aproximación al tema se ha centrado particularmente en la aplicación de la supervisión dirigida al mejoramiento de las relaciones profesionales de ayuda psicológica (RPAP). Entre las más utilizadas y con más presencia en el quehacer de la psicología cubana, están la psicoterapia y la orientación psicológica (Calviño, 2000; Roca, 2013), continentes de un conjunto de procedimientos técnicos que brindan la posibilidad de alcanzar sus objetivos.

Los antecedentes de este estudio datan de un conjunto de acciones realizadas entre 1997 y 2007, donde se inicia un proceso de difusión a través de conferencias en diferentes espacios académicos sobre el tema de la supervisión en psicología, con reflexiones sobre su conceptualización en términos más contemporáneos y cuestionamientos sobre su posible ubicación en el espacio profesional y de formación en Cuba (presentación en congresos de psicología básicamente).

Las experiencias acontecidas en ese período propiciaron cuestionamientos relacionados con cuáles serían los principios teóricos y metodológicos que deben considerarse para favorecer el desarrollo de la supervisión de Relaciones Profesionales de Ayuda Psicológica (a partir de aquí RPAP), como área de trabajo de la psicología, que incida en el mejoramiento de la calidad de esas prácticas, así como en el desarrollo de los procesos de formación del profesional de la psicología en Cuba.

La situación problemática esbozada favoreció las condiciones iniciales para impulsar el avance en el estudio de este tema. Es así, que en 2007 se inicia el proceso de investigación, cuyos resultados se presentan en este trabajo, desde la realización de una construcción pragmática-operativa integradora de la supervisión psicológica.

La pregunta de investigación que condujo el proceso investigativo fue: ¿Cuáles son los componentes que deben considerarse en la elaboración de un modelo operativo para el ejercicio de la supervisión de las relaciones profesionales de ayuda psicológica en el contexto del hacer de la psicología en Cuba?

El objetivo general fue el de elaborar un modelo operativo de supervisión de las relaciones profesionales de ayuda psicológica, que pueda implementarse en los procesos de formación y en las prácticas profesionales de la psicología en Cuba.

Los objetivos específicos definidos fueron el de fundamentar la construcción del modelo operativo, desde los datos obtenidos en experiencias cubanas de supervisión, analizados comparativamente con otros modelos de supervisión de las relaciones profesionales de ayuda psicológica, y formular dimensiones, estructura, contenido y forma de funcionamiento del modelo operativo de supervisión de las relaciones profesionales de ayuda psicológica.

Fundamentos teóricos y metodológicos de la supervisión en psicología

El logro de los objetivos investigativos que se propusieron, implicaron una revisión de la producción teórica vinculada con el tema de la supervisión en psicología, como fundamento para realizar el análisis y la identificación de los principales conceptos, categorías, así como el arsenal metodológico y técnico existente, particularmente en los diversos modelos de supervisión contruidos para el perfeccionamiento del desarrollo de las relaciones profesionales de ayuda psicológica.

Se sistematizaron, interpretaron e integraron los saberes relativos a la existencia, de lo que hoy podemos denominar «modelos de supervisión».

Los modelos principales de supervisión considerados fueron: modelos generados desde una orientación específica psicoterapéutica, modelos centrados en una perspectiva desarrolladora y procesual de la supervisión y modelos de segunda generación. Esta clasificación general contempló, en cada grupo estudiado, los modelos que utilizan la supervisión como instrumento para facilitar la formación en las diversas prácticas vinculadas con las relaciones profesionales de ayuda psicológica y los modelos de formación de supervisores.

A continuación, el análisis de los contenidos y las categorías esenciales de los modelos seleccionados, llevó a la propuesta de los principales ejes de análisis de referencia comparativa con los resultados que se obtuvieron posteriormente, de la data derivada del proceso de construcción de teoría substantiva. Este proceso de identificación tiene como fundamento la comprensión y aplicación de lo que significa realizar una construcción pragmática operativa¹ de la supervisión psicológica.

Una construcción pragmática-operativa (Calviño, 1997, 2008) con un «epistema constructivo» (Calviño, 1997, p. 14) que, en el caso de las prácticas profesionales de la supervisión psicológica en Cuba, está urgido de una «[...] epistemología operativa y convergente. Convergente en tanto supone una epistemología de la pluralidad, de la unidad de la diferencia, de la unidad y ruptura» (Calviño, 1997, p.

¹ Se refiere a la pragmática como ciencia de la acción, en la actuación (Calviño, 1997, p. 13).

14). La epistemología de la convergencia (Calviño, 1998) es la de una convergencia con práctica contextualizada, comprometida, que fundamenta una «elaboración conceptual operativa» (Calviño, 1997, p. 14).

Los ejes orientadores obtenidos fueron: proceso de supervisión, relación de supervisión, supervisor, supervisado, organización del proceso de supervisión y formación en supervisión. Cada eje tiene sus correspondientes contenidos específicos.

El contexto actual de las prácticas de las RPAP en Cuba, sucede en un momento de cambios subjetivos determinados por las transformaciones socioeconómicas que acontecen, lo que hace necesario un ejercicio profesional comprometido socialmente. La diversidad de modelos y recursos de la psicoterapia y la orientación psicológica que coexisten, junto a las dificultades en los procesos de formación especializada, la ausencia de un código de ética profesional y el insuficiente reconocimiento de la necesidad de utilizar la supervisión psicológica, forman parte de los elementos que se deben considerar en la construcción de un modelo operativo de supervisión en psicología.

La metodología empleada ha sido la cualitativa, con el fin de realizar una investigación aplicada (con carácter constructivo), para dar solución a una problemática práctica.

El método elegido para el diseño investigativo fue el de la teoría fundamentada (Strauss y Corbin, 2002; Flick, 2007; Hernández *et. al*, 2014; Corbin, 2016). El proceso de investigación no lineal se implementó, partiendo de los principios básicos del diseño sistemático (Corbin, 2016), al cual se integra una selección de algunos aportes realizados por la teoría de Charmaz (2012).

El muestreo teórico y el método comparativo constante fueron las estrategias principales empleadas en la organización de los procedimientos de la investigación.

El muestreo teórico realizado se combinó con el análisis de la información proveniente de individuos y grupos, así como el estudio de casos.² Son estudios de casos múltiples que se fueron incluyendo en la

² Muestreo teórico 1 (2007) G1: Grupo de doce (12) expertos seleccionados por llevar más de quince años de práctica reconocida en psicoterapia y orientación psicológica. G2: Grupo de treinta (30) profesionales de la psicología que trabajan dentro del campo de la salud en los diferentes niveles de atención, en La Habana.

Muestreo teórico 2 (2010-2011): Estudio de caso 1 (EC1): A: Grupo de formación en supervisión de once (11) profesionales de la psicología, con varios años de experiencia en la psicoterapia y en la orientación psicológica. B: Treinta y cuatro estudiantes (34) de la carrera de Psicología de la Municipalización, sede Plaza de la Revolución.

Muestreo teórico 3 (2010-2012): Estudio de caso 2 (EC2): De tres experiencias de supervisión con grupos que realizan acciones psicosociales profesionales en las comunidades, desplegadas desde 2010 a 2012.

Muestreo teórico 4 (2014-2019): Estudio de caso 3 (EC3): Estudio de caso con grupos de supervisión realizado con equipos que realizan orientación psicológica en comunidades, como parte de programas de transformación psicosocial. Estudio de

investigación oportunamente y que permitieron tener una mirada de todos los procesos implicados en la operatividad de implementar dispositivos de supervisión, en diferentes ámbitos de trabajo donde se realizan las relaciones profesionales de ayuda psicológica y la formación de los recursos humanos que la ejercen.

El método comparativo constante pretende generar teoría, a partir del análisis comparativo y sistemático de los datos. La comparación constante es la búsqueda de semejanzas y diferencias a través del análisis de los incidentes contenidos en los datos. La comparación continua de incidentes específicos de los datos codificados permite al investigador clarificar esos conceptos, identificar sus propiedades, explorar sus interrelaciones e integrarlos en una teoría coherente (Corbin, 2016).

En esta comparación también se debe tener en cuenta la sensibilidad teórica que «[...] no solo se refiere a la capacidad para conceptualizar y formular teoría apenas emerja de los datos...sino también de discernir teóricamente dentro de un área específica de investigación» (Jones, Manzelli y Pecheny, 2004, p. 75).

A nivel metodológico esto implica, para nuestra investigación, la comparación de los resultados que se obtienen, con los modelos y los ejes que se han definido teóricamente. Los ejes organizan y facilitan el proceso de comparación.

Resultado final: el Modelo Operativo de Supervisión Psicológica

El Modelo Operativo de Supervisión Psicológica es de segunda generación, por estar construido desde una pragmática operativa que integra esencialmente los aportes que provienen de un conjunto de modelos generados desde una orientación específica psicoterapéutica, así como la de los modelos centrados en una perspectiva desarrolladora y procesual.

Se plantea como un modelo de trabajo que promueva reflexiones para propiciar procesos de mejoras en las diversas acciones de supervisión que se emprendan y que tenga posibilidades de instrumentarse en el

caso 4 (EC4): Formación de pregrado en supervisión (asignatura Orientación Psicológica). Estudio de caso 5 (EC5): Formación de pregrado en supervisión (asignatura Supervisión Psicológica). Estudio de caso 6 (EC6): Formación de posgrado en supervisión desarrollada desde 2017 a 2019 a un grupo de cinco (5) profesionales de la psicología de la provincia de Pinar del Río.

Muestreo teórico 5 (2020): Estudio de caso 7 (EC7). Aplicación del modelo operativo reformulado, en grupo de orientadores del servicio psicológico a distancia de psicogrupos en WhatsApp. Para la recolección de los datos a la muestra que formó parte de los cinco muestreos teóricos, se emplearon un conjunto de recursos instrumentales (entrevista, observación, cuestionarios abiertos, registros de sesiones, relatorías de sesiones de supervisión, grabaciones de audio y video, documentos).

contexto actual de las prácticas psicológicas en Cuba, con indicaciones metodológicas que faciliten su implementación; además, que sirva para actuar.

Los componentes estructurantes del Modelo Operativo de Supervisión Psicológica son: las dimensiones esenciales que determinan los principios fundacionales en los cuales se asienta el modelo; el núcleo básico compuesto por los roles del supervisor y el supervisando; la relación profesional que establecen, así como el componente organizacional del proceso de supervisión y la propuesta formativa que pudiera favorecer la enseñanza de la supervisión, como un recurso para impulsar el desarrollo profesional de los psicólogos que se dedican a la práctica de las relaciones profesionales de ayuda psicológica en Cuba.

La existencia de múltiples interrelaciones dinámicas entre cada uno de los elementos estructurales señalados, determinan las especificidades en los dos niveles de funcionamiento del modelo: un nivel explicativo operacional del modo en que se debe conducir la realización de un proceso de supervisión, y un nivel explicativo sustantivo de los elementos esenciales que se deben considerar en el proceso de formación en supervisión.

Las tres dimensiones fundacionales del modelo operativo son: la dimensión epistemológica, la dimensión ética y la dimensión procesual, que interactúan en una dinámica de coexistencia permanente; sus principios se complementan para definir la forma de funcionamiento de la relación profesional de supervisión en el ejercicio de las funciones generales formativa, evaluativa, colaborativa y preventiva, que se pretenden con este recurso.

En la dimensión epistemológica se reconocen los fundamentos sobre los que se erige el proceso de construcción del conocimiento que se produce en la relación entre supervisor y supervisando. El modelo propuesto se fundamenta en una construcción pragmática-operativa, con una epistemología operativa y convergente (Calviño, 1997, 1998, 2000), lo que supone considerar un conjunto de premisas en el establecimiento del proceso de supervisión.

La primera es el análisis de la convergencia de los modelos de relaciones profesionales de ayuda psicológica, que portan los participantes en una relación de supervisión. Es importante identificarlos como subyacentes a la aplicación de estrategias y recursos, para promover cambios y transformaciones en los sujetos y grupos que reciben atención psicológica.

La segunda son las reflexiones de los participantes en la relación, sobre los criterios para instrumentar las prácticas de supervisión en un modelo de trabajo, que implica revisar todo el arsenal teórico-metodológico existente en los participantes del proceso de supervisión y ubicarlo en relación con la identidad profesional, el tipo de práctica, el tipo de experiencia profesional, la necesidad de diseñar o

elegir un modo de formación específico y el contexto social donde están ocurriendo todas estas experiencias.

La tercera es la participación activa de los implicados en un proceso de supervisión, en acordar, asumir y compartir un modelo de supervisión pertinente, útil y coherente con la esencia social y con el tipo de prácticas que se establezcan.

Una cuarta premisa sería la imprescindible reflexión por parte de los participantes en los procesos de supervisión y de formación en supervisión, de un acercamiento al conocimiento de la diversidad de modelos de supervisión, una reevaluación de las integraciones que el modelo operativo propone y una reformulación crítica.

El componente reflexivo-crítico y constructivo-integrador que conforma el epistema del modelo operativo, parte de las premisas enunciadas, favoreciendo con ello en los participantes una comprensión asumida sobre la utilidad del proceso de supervisión.

El modelo de supervisión asumido declara un posicionamiento sobre el tipo de relación que se profesa entre supervisor y supervisando. Una epistemología dialógica asumida, como recurso favorecedor que previene el establecimiento de relaciones de poder no salutogénicas para el supervisando y el supervisor. Una intencionalidad de realizar procesos de supervisión encaminados hacia el logro del bienestar (de los supervisores, los supervisandos, los beneficiarios de las relaciones de ayuda)

La complementariedad entre los que participan en el proceso tiene una intencionalidad nominal que conduce a utilizar en el modelo el término «supervisando», para resaltar su carácter activo en el proceso del conocimiento, lo que favorece su crecimiento profesional y personal.

La perspectiva desarrolladora del modelo propicia un aprendizaje experiencial, desde una tarea común como estructurante operativo del proceso de supervisión, donde la acción de supervisión intermedia como instrumento realizado desde las funciones propias del supervisor, generando zonas próximas de desarrollo,³ necesarias para poder ejecutar de forma activa e independiente las tareas vinculadas con una prestación de servicios de ayuda psicológica profesional.

En síntesis, el proceso de supervisión estaría pautado a partir de un carácter constructivo-participativo-dialógico-operativo en su práctica de producción de conocimientos.

³ Zona próxima del desarrollo, definida como «[...] la distancia entre el nivel de desarrollo real determinado por la resolución independiente de problemas y el nivel de desarrollo potencial determinado por la resolución de problemas bajo la guía de un adulto, o en colaboración con compañeros más capaces» (Vigotski, 1978, p. 86).

La elaboración del Esquema Conceptual Referencial Operativo (ECRO)⁴ del modelo, forma parte imprescindible de este. El reto conceptual esencial lo constituye la definición de supervisión psicológica. En este sentido, la supervisión en psicología la visualizamos como un instrumento de trabajo de aquellos profesionales que realizan acciones de ayuda psicológica profesional en diferentes modalidades y ámbitos (psicoterapia, orientación psicológica, orientación comunitaria, organizacional, educativa), siendo un recurso dirigido al mejoramiento del trabajo profesional y una acción colectiva en aras de lograr mejor desempeño.

La supervisión psicológica es una relación profesional colaborativa, formativa, evaluativa y preventiva. Se establece de forma individual (entre dos profesionales de la psicología, o entre un profesional y un estudiante) o de forma grupal. Quien asume el rol de supervisor ha de estar capacitado para desempeñar este con responsabilidad y favorecer una relación que conlleve a una superposición de miradas, con la participación activa del supervisando en el proceso de aprendizaje que se produce. Este proceso incluye aspectos relacionados con la utilización de los recursos técnicos propios de la psicología, así como con el trabajo de contención y elaboración de las vivencias personales que pueden obstaculizar las relaciones profesionales de ayuda psicológica que se presten (Zas, 2021).

En la dimensión ética del modelo se destaca como premisa, la necesidad de considerar dado el poco dominio y entrenamiento técnico en el rol de supervisores, y la falta de experiencias en supervisión que prevalece en los profesionales, la preparación y el entrenamiento de los supervisores para identificar los principales problemas y dilemas éticos que aparezcan en la relación, desde los principios éticos que el modelo acoge y desde la evaluación previa del contexto en el cual están ocurriendo las relaciones profesionales de ayuda psicológica.

La inclusión de la dimensión ética en el Modelo Operativo de Supervisión Psicológica contiene entonces principios éticos normativos que se deben considerar durante el establecimiento de una relación de supervisión psicológica⁵ y principios referidos a la identificación y el manejo de problemas y dilemas éticos en supervisión. Ambas aristas están interconectadas.

⁴ Se entiende por Esquema Conceptual Referencial Operativo (ECRO), el conjunto organizado de conceptos universales que permiten una aproximación adecuada al objeto particular, sirviendo de marco de referencia para la aplicación y promoción de una modificación creativa o adaptativa a la realidad con la que se está interactuando (Pichon-Riviere, 1985).

⁵ Los principios éticos normativos de las relaciones profesionales de ayuda psicológica están referidos en el Proyecto De Código de Ética que se encuentra en proceso de revisión por parte de la Sociedad Cubana de Psicología. Estos principios sirven de fundamento para determinar los principios éticos normativos existentes en las relaciones que se establecen en los procesos de supervisión psicológica.

En cada relación de supervisión que se establezca, las normativas éticas se deben dar a conocer y se deben erigir entre supervisando y supervisor (entre supervisandos si se tratara de una modalidad de trabajo grupal y entre supervisores que comparten espacios de trabajo o formación). Como parte del contrato de trabajo, se deben manifestar en formas de acuerdo como un tema permanente para tratar durante todo el proceso. En procesos de formación en supervisión este principio es igualmente válido.

Los problemas éticos que pueden surgir en el ejercicio de la supervisión psicológica en Cuba, pueden tener su origen tanto desde el ejercicio del rol del supervisor, como del supervisando. Ambos depositan sus valores y desarrollo moral en un encuentro relacional. Del mismo modo, la responsabilidad ética en los resultados del proceso debe ser construida y asumida desde los roles mencionados.

En la fusión con las prácticas cotidianas, la formación intencionada durante los procesos de supervisión va a tener que abordar necesariamente la presencia de dilemas éticos de los cuales el supervisando puede ser portador.

El reconocimiento de problemas y dilemas éticos en procesos de supervisión, nos permite estar en contacto con un profesional de la psicología real, en situación, y dispuesto a hacer todo lo posible para dialogar en la búsqueda de relaciones profesionales de ayuda de mejor calidad.

Sobre los contenidos de las dimensiones epistemológica y ética se asienta e interrelaciona la dimensión procesual del modelo de supervisión. La inclusión de esta dimensión en el modelo tiene la intención de poner énfasis en el reconocimiento de la supervisión, como un proceso en sí mismo que se diferencia de otros procesos profesionales en psicología, que contiene la producción de una relación e interacción de roles específicos y la realización de tareas propias en un continuo devenir de acciones sucesivas y de momentos peculiares que, de modo correlacionado, conducen a la producción de un conjunto de efectos (Holloway, 1995; Bernard y Goodyear, 2019).

Se distinguen tres procesos que se deben considerar en supervisión, contenidos en el modelo: el proceso que ocurre a lo interno del establecimiento de una relación profesional de supervisión, los procesos formativos en supervisión y el proceso de desarrollo que se pudiera propiciar para extender la aplicación de la supervisión psicológica en el contexto de las prácticas de las relaciones profesionales de ayuda en nuestro país.

Los procesos de supervisión deben estar acordes, en todos los casos, con las posibilidades reales de los participantes y las condiciones existentes en los diversos contextos particulares y generales donde se produzcan.

Una vez presentadas las dimensiones fundacionales del modelo es necesario destacar la comprensión de cada uno de los elementos del núcleo básico estructural del Modelo Operativo de Supervisión Psicológica, determinante para la operatividad de los procesos de supervisión.

En este sentido, el primer elemento que se debe presentar sería la relación de supervisión, que transcurre acorde con los momentos del proceso general, y contiene fases que hay que reconocer y facilitar: una fase inicial de encuadre de la alianza de trabajo, una fase de desarrollo de la relación y una fase de cierre de la relación establecida.

El paso de una fase a otra de la relación se produce a través de una dinámica, en la que acontece un conjunto de complejas interacciones que se desencadenan de un modo u otro, según las peculiaridades existentes en aquellos que ejercen las funciones correspondientes a los roles de supervisor y supervisando. Las peculiaridades existentes están determinadas por la confluencia de un conjunto de factores contenidos en cada uno de estos roles, cuyo conocimiento e identificación resulta esencial para valorar su incidencia en la calidad de las relaciones de supervisión que se propicien.

Respecto al rol del supervisor, un elemento importante en el modelo es que los factores que se señalarán constituyen ejes esenciales para incluir en la intención formativa que se asuma. La formación en el rol es premisa imprescindible para que este pueda ejecutarse. Los factores que se deben considerar en el rol de supervisor estarían vinculados a condiciones técnicas necesarias para desempeñar el rol y a condiciones y características personales e identitarias.

Entre las condiciones técnicas que se requieren para desempeñar el rol de supervisor está poseer un dominio en el ejercicio de las relaciones profesionales de ayuda psicológica. Resulta esencial esta condición, así como el nivel de experiencia que se posea en este tipo de ejercicio, el conocimiento de la diversidad de modelos y teorías de RPAP, los antecedentes en el trabajo de orientación o psicoterapia individual y grupal, y los tipos de ámbitos donde se han ejercitado. Una valoración inicial sobre estos determinantes es importante que se realice, en función de garantizar la ejecución de una relación de supervisión más efectiva.

Sin embargo, el elemento antes referido resulta insuficiente, pues es necesario para ejercer el rol de supervisor dominar también un modelo de supervisión adquirido desde algún proceso formativo. La realización de un profundo estudio de los modelos de supervisión y la reflexión sobre la integración propuesta en el modelo operativo, son esenciales para este fin.

La experiencia en el ejercicio del rol de supervisor está atravesada por un nivel de desarrollo alcanzado en la realización de procesos de autoevaluación y autocorrección, vinculados con las acciones de supervisión que ejecutan los supervisores.

El dominio en la ejecución de las funciones como supervisor,⁶ y en el diseño y aplicación de estrategias y tareas de supervisión, constituye un elemento esencial que determina lo que sucede en la relación de supervisión. La dinámica funcional del supervisor implica actuar con flexibilidad y exactitud en la elección de qué función asumir ante cada emergente y demanda de supervisión que se presenta. La certeza del supervisor de elegir en cada momento del proceso de supervisión y de la sesión, la pertinencia de ejercer una función u otra, depende de la precisión que este tenga en delimitar el foco o área de supervisión (Bernard y Goodyear, 2019) más necesario para que el supervisando trabaje en ese instante y en correspondencia con su nivel profesional.

Los factores vinculados a las condiciones y características personales e identitarias son referidos a las particularidades personológicas y a la diversidad identitaria que porta el supervisor. El modelo operativo considera que una mejor actitud relacional del supervisor se produce al ser este una persona flexible, dinámica, asertiva, con paciencia, humilde, comprometida, respetuosa, ética, responsable, que motive y escuche.

El supervisor debe tener entonces una clara representación de su actuación, ser alguien para confrontar, que se encuentre en una posición con respecto al supervisando favorecida por una visión distinta. Una persona con cierta experiencia profesional que lo diferencia no jerárquicamente, sino en términos de diferente lectura probable. Un profesional con capacidad para establecer una buena comunicación y empatía, sin ambigüedades, que favorezca la expresión, reconozca las individualidades y el tiempo propio del *supervisando*.

El autoconocimiento y la autoconciencia del supervisor sobre el modo en que sus identidades (social, cultural, profesional, de género, religiosa y orientación sexual, edad, estado socioeconómico y creencias políticas) inciden en la relación con sus supervisandos, resulta un contenido básico que se debe considerar en los análisis que se establezcan sobre el funcionamiento relacional de los procesos de supervisión (Bernard y Goodyear, 2019; Falender y Shafranske, 2017; Goodyear y Falender, 2017).

Los factores que se deben contemplar en el rol del supervisando, con una influencia en la relación de supervisión son: motivación y compromiso con participación en el proceso de supervisión, el Esquema Conceptual Referencial y Operativo (ECRO) que porta respecto a las relaciones profesionales de ayuda psicológica, el nivel de experiencia y desarrollo profesional alcanzado, el tipo de participación que

⁶ El modelo reconoce tres funciones del supervisor, que se integran en una dinámica funcional durante el proceso de supervisión y que se ajustan a las características del tipo de proceso de supervisión que se desarrolle. Estas funciones son: educadoras, asesoras o de consultoría y las de exploración, contención y apoyo emocional. Esta propuesta integra y contextualiza con los datos, los aportes básicamente de Holloway (1995) y Neufeldt (1999).

asumen como consumidores de supervisión, las condiciones personales para desempeñarse en la ejecución de acciones de autoevaluación y autorrevelación, y las condiciones y características personales e identitarias.

En la relación de supervisión se propicia la enseñanza de cómo el supervisando puede llegar a desempeñar un rol más activo y participativo en el proceso de supervisión, cómo puede contribuir desde el cumplimiento de sus funciones con el logro de una experiencia de aprendizaje útil, funcional, saludable y satisfactoria.

El énfasis del modelo operativo se ubica en que la relación entre supervisor y supervisando constituye una alianza de trabajo, que demanda una distribución de funciones entre los roles participantes, que hay que configurar y organizar, y donde los determinantes éticos descritos en las dimensiones del modelo se considerarán de modo permanente. Dos condiciones técnicas que determinan el curso de esa alianza de trabajo, además de los factores señalados del supervisor y el supervisando, son la asimetría funcional⁷ y la distancia óptima⁸ (Calviño, 2018).

La organización del proceso de supervisión en el contexto del modelo operativo está referida al modo en que hay que preparar las condiciones para iniciar y mantener el proceso que ocurre a lo interno del establecimiento de una relación profesional de supervisión, así como de los procesos formativos en supervisión que se proponen.

La profesionalidad de los procesos de supervisión exige el conocimiento de los participantes, sobre las condiciones que se tienen que garantizar para favorecer su efectividad. Los supervisores que propicien relaciones de supervisión psicológica y las instituciones que se impliquen en este tipo de prácticas, considerarán los siguientes aspectos esenciales para comenzar y sostener la experiencia: particularidades del contexto y ámbito donde transcurre el proceso de supervisión propuesto y los fines que se persiguen, modalidad de supervisión seleccionada, establecimiento de un contrato entre las partes involucradas en el proceso, puesta en marcha del proceso de supervisión, de acuerdo a lo contratado, evaluación del proceso realizado y preparación del cierre.

⁷ La asimetría funcional se corresponde con el proceso de especificación de funciones de los sujetos implicados en la situación de supervisión. Hay una tarea común y dos roles que son diferentes. La noción de asimetría funcional marca la diferencia de los roles, no desde la noción de poder, sino desde la diferencia funcional (Zas, 2021)

⁸ La distancia óptima como distancia subjetiva, no es más que «[...] el límite de la proximidad empática que determina en cada caso, situación, y relación, que el ejercicio profesional de la supervisión sea posible, aceptable, y efectivo» (Calviño, 2018, p. 81).

El establecimiento de un contrato entre las partes involucradas en el proceso es el recurso organizativo y normativo esencial de la relación de supervisión (Bernard y Goodyear, 2019). En el caso del modelo operativo, este contrato se puede realizar de forma verbal o escrita entre las partes, según lo que pueda resultar más pertinente. Lo esencial es que se convierta en un recurso de encuadre, acuerdos y formas de proceder, que garanticen la efectividad de todo el proceso que se emprenda.

La primera sesión de trabajo en cualquier relación de supervisión contiene la elaboración conjunta del contrato relacional entre las partes, como formalización y compromiso con esta.

El contrato contiene el encuadre del ECRO de los participantes, los acuerdos sobre los objetivos generales del proceso de supervisión que se va a emprender, las metas que se desean alcanzar, la selección de la modalidad de trabajo y las particularidades de esta que deban distinguirse, la determinación del procedimiento general de supervisión para el logro de esas metas según la modalidad de trabajo seleccionada, el tiempo, la frecuencia y la estructura de las sesiones, los modos de presentación de las situaciones que se deben supervisar, la conformidad con los procederes, los métodos de evaluación y las normas éticas de la relación.

El proceso de supervisión se inicia una vez que todos los aspectos señalados han sido acordados, que hay un consentimiento con la propuesta por las partes involucradas. Durante la relación, si es necesario reelaborar algún aspecto se procede a analizar la situación y se recontrata ese aspecto en particular. En consecuencia, con las dimensiones y la estructura del Modelo Operativo de Supervisión Psicológica es que se establecen las formas de funcionamiento de ese modelo.

Las formas de funcionamiento del modelo operativo son referidas al modo en que se produce el ejercicio de la ejecución de todas las acciones necesarias para la realización de los procesos de supervisión. Son los ordenadores básicos para proveer a los supervisores que pretendan aplicar el modelo, de un conjunto de pautas operativas que se deben considerar, fundamentadas en los principios de trabajo del modelo que han sido expuestos en las dimensiones y consideraciones sobre cada uno de los contenidos del núcleo básico estructural del Modelo Operativo de Supervisión Psicológica.

El modelo considera las formas de funcionamiento para proveer supervisión (realizar procesos que ocurren a lo interno del establecimiento de una relación profesional de supervisión) y las formas de funcionamiento para favorecer la formación en supervisión (realizar procesos formativos en supervisión). En las formas de funcionamiento para proveer supervisión, un primer ordenador⁹ para contemplar en el modelo operativo y así facilitar la comprensión de su funcionamiento, es que para concretar la realización

⁹ Solo se hará mención a las características generales descritas en cada uno de los ordenadores que se refieren. El Modelo Operativo de Supervisión Psicológica describe con mayor precisión los contenidos correspondientes.

de una relación profesional de supervisión psicológica hay que seguir una secuencia que permita mantener la lógica interna del proceso, atendiendo a la articulación de los momentos del proceso de supervisión con el tipo de sesiones que corresponden a ese momento, articulando además la secuencia interna de los momentos de las sesiones, los enlaces intersesiones y la producción de los efectos esperados.

Un segundo ordenador sería el modo en que de forma simultánea el supervisor aplica los contenidos de las dimensiones del modelo, y garantiza todas las condiciones y el ejercicio de sus funciones durante la sesión, para que la relación de supervisión produzca los efectos esperados. En la medida que esto sucede, el supervisando activo y crítico del proceso aprende a ejecutar sus funciones.

En la modalidad de trabajo grupal (presencial o a distancia), desde la emergencia grupal se llega a la focalización de la unidad temática acordada por el grupo y el objetivo grupal que se va a trabajar. La producción verbal consciente de los participantes, los estados emocionales vivenciados por ellos y las pautas de sus comportamientos testimoniados, son el material de trabajo grupal que sirve de orientación al supervisor sobre las funciones que debe cumplir.

Si la modalidad de trabajo es a distancia (individual o grupal), se realizan adecuaciones de los recursos instrumentales aplicados al medio específico tecnológico que se está utilizando, aprovechando las posibilidades de este medio para enriquecer el recurso que se emplea.

El tercer ordenador para facilitar la comprensión del funcionamiento del modelo va dirigido a la importancia de verificar en la relación de supervisión, el desempeño de las funciones del rol del supervisando y el modo en que este va aprendiendo a ejecutarlas, teniendo en cuenta un conjunto de indicadores que deben observarse desde ambos roles.

Estos indicadores son de utilidad para los procesos de autoevaluación del supervisando, y para los procesos evaluativos sistemáticos y de cierre que se producen durante la relación de supervisión.

En la modalidad de trabajo grupal (presencial o a distancia) se mantienen los indicadores señalados, los cuales deben ser analizados acordes con el aporte de los participantes a los procesos grupales y a la tarea grupal que se facilita desde la coordinación del supervisor o el equipo de supervisión.

En la modalidad de trabajo a distancia (individual o grupal), uno de los retos radica en la dificultad para leer señales no verbales que pudieran expresar elementos importantes sobre la alianza de supervisión y que no siempre se pueden percibir. Esto debe considerarse en las evaluaciones de cada sesión y en las evaluaciones de la fase de cierre del proceso. La construcción de una relación de confianza establecida desde la particularidad señalada, puede incidir en una mayor precisión sobre la valoración que se haga de los indicadores necesarios.

El cuarto ordenador imprescindible para impulsar el funcionamiento de la relación de supervisión, es el conocimiento y dominio del supervisor, vinculado con la utilización articulada de cada una de las estrategias, las tareas los recursos instrumentales, en correspondencia con los efectos esperados por su empleo. Hay que tener claridad por qué se hace lo que se hace, qué se espera lograr con cada proceder, y tener experticia en esa operativa esencial que permite que el modelo pueda ponerse en marcha y funcione según lo esperado.

En la modalidad de trabajo grupal (presencial o a distancia) se facilita también una construcción de opciones que emerjan desde los procesos grupales. El sentido de la intervención se orienta a la elaboración conjunta de formas productivas de percibir, analizar y construir opciones por los miembros del grupo. Esto supone una escucha activa y respetuosa, una dinamización del trabajo del grupo y la aplicación de recursos de elaboración conjunta.

En la modalidad de trabajo a distancia (individual o grupal), el empleo sistemático de recursos instrumentales de apoyo, como mensajes, imágenes, enlaces, videos que enriquecen el trabajo y amplían las posibilidades para ilustrar el modelado de técnicas de intervención. Es importante aprovechar la posibilidad de los registros escritos de todas las sesiones de trabajo, para propiciar su relectura por todos los participantes y posibilitar con ello nuevos procesos reflexivos que puedan ocurrir a partir de esta acción.

Prestar atención a la interrelación de los cuatro ordenadores señalados, sirve de referencia para propiciar el funcionamiento de una relación de supervisión desde el modelo operativo.

En cuanto a la forma de funcionamiento para favorecer la formación en supervisión, el Modelo Operativo de Supervisión Psicológica contempla la necesidad de contribuir desde los espacios formativos, al proceso de preparación de grupos de estudiantes y profesionales de la psicología cubana, en el conocimiento y la práctica de la supervisión.

Se considera la existencia de diferentes niveles de formación en supervisión, que pueden producirse desde el modelo. Cada nivel de formación se corresponde con objetivos que alcanzan distintos niveles de complejidad, relacionados con el conocimiento y la aplicación de la supervisión como una relación profesional.

Se pretende con la propuesta formativa, primero abarcar espacios existentes en los programas de formación de los profesionales de la psicología y presentar otros, tanto dentro de la formación curricular, como en estudios de posgrado.

La intención de vincular las concepciones del modelo desde los espacios de formación de pregrado en profesionales de la psicología, va asociada a la pretensión de que el estudiante conozca e integre (desde

el inicio del proceso de aprendizaje del ejercicio de las relaciones profesionales de ayuda psicológica), la necesidad de acompañar este tipo de acción profesional, de una relación profesional de supervisión, como facilitadora de procesos de aprendizaje ejecutivos, que mejoren la calidad de la ayuda psicológica que se brinda.

El nivel de formación básico en supervisión se ha incluido en el programa de la asignatura Orientación Psicológica, de la carrera de Psicología, de la Universidad de La Habana. El proceso de formación sobre supervisión contiene la asimilación de las conceptualizaciones fundamentales y los modelos esenciales existentes, acompañados del aprendizaje vivencial de participación en una experiencia de supervisión sobre el diseño de intervenciones de orientación psicológica. Las indicaciones de todo el procedimiento de trabajo de inserción de la supervisión en la asignatura, tanto para los profesores de esta como para los estudiantes, forman parte de uno de los contenidos de su *practicum*.

El nivel de especialización en supervisión psicológica se ha podido asentar en la preparación de la asignatura optativa Supervisión Psicológica, que se imparte en la carrera de Psicología, de la Universidad de La Habana. Con esta especializan se pretende que los estudiantes tomen conciencia y se comprometan con la necesidad de recibir ayuda supervisada, en las acciones profesionales que emprendan como un sistema de mejoramiento de la calidad de su futura práctica profesional, desde un conocimiento de su rol activo como supervisandos y el reconocimiento de sus posibilidades electivas del modelo de supervisión que se va a trabajar.

Se propicia el desarrollo de la identidad profesional de los participantes, relacionada con el cuidado y la responsabilidad por el desempeño de un futuro trabajo profesional de excelencia, basado en principios éticos y de respeto con otros profesionales del gremio, reflexionando acerca del reconocimiento de sus verdaderas habilidades, conocimientos, actitudes, autolimitaciones e implicaciones emocionales, y cómo ello incide en la definición del curso de sus acciones profesionales, al establecer RPAP en diferentes ámbitos de trabajo.

El tercer nivel o nivel de formación profesional del rol de supervisor es indiscutiblemente una propuesta que encierra alta responsabilidad profesional. Brindar la posibilidad a los solicitantes de supervisión, de elegir al supervisor, implica necesariamente y en consecuencia con los fundamentos del modelo operativo, ofrecer la posibilidad de formar profesionalmente a los psicólogos para asumir el rol de supervisores.

El Programa de Formación de Supervisores contiene dos momentos o fases en su aplicación. Sus objetivos generales van encaminados a: favorecer el aprendizaje en los cursantes de representaciones teóricas, conceptos fundamentales y conocimientos estructurantes de la actividad de supervisión en las

relaciones profesionales de ayuda psicológica; favorecer el desarrollo de la identidad profesional del rol de supervisor; identificar las condiciones técnicas y personales necesarias que se deben desarrollar para el ejercicio del rol de supervisores, integrar teoría y zonas de desarrollo profesional al estilo de trabajo como supervisor y fortalecer la identidad profesional del rol de supervisor.

El programa de formación es el resultado de una integración teórica y metodológica de varios referentes provenientes esencialmente del Modelo de Formación en Supervisión de Bradley y Whiting (Bradley, 1989), conjuntamente con el modelo de Neufeldt de estrategias de supervisión (1999), y algunos elementos de la metodología del programa de formación que sustentó la experiencia de la Comunidad de Aprendizaje MADIBA (Rodríguez *et. al*, 2015), asentado sobre los contenidos expuestos del modelo operativo.

El programa integra la práctica intencional, los procesos reflexivos grupales, la autorreflexión y la constante retroalimentación correctiva, para mejorar las funciones como supervisor de Relaciones Profesionales de Ayuda Psicológica.

Es esencial considerar dos condiciones iniciales que se deben acordar previamente con los participantes del programa: en la primera fase del curso, asumir una participación proactiva, multiplicadora de lo aprendido y con disponibilidad para participar en la construcción de sus realidades gestionando, estructurando y contextualizando las experiencias de aprendizaje, y la construcción del ECRO grupal sobre la estructuración y asimilación del modelo de supervisión que se va a trabajar. En la segunda fase, asumir el compromiso con aportar al proceso de trabajo grupal, experiencias de desempeño en el rol de supervisores, que se evalúan según los referentes del modelo.

Otro elemento importante para clarificar es que la concepción del curso parte no de realizar una reproducción automática del modelo operativo, sino que sobre la base de los fundamentos del modelo se integre coherentemente la asunción de un modo de hacer y de ser supervisores.

El programa formativo consiste en un proceso de construcción del conocimiento y de aprendizaje grupal entre los participantes, como modelaje de la relación que debe ser promovida desde el rol de supervisor, en el ejercicio profesional de la supervisión psicológica. La cooperación, la colaboración para la co-construcción de sentidos y el surgimiento de espacios potenciadores de desarrollo, así como la calidad de la interacción grupal, determinarán que se aprovechen las potencialidades en función de la formación de ese rol.

Se conforman situaciones de aprendizaje que permiten operacionalizar el enfoque de formación dirigido al desarrollo de las condiciones técnicas y personales para el dominio en la ejecución de funciones, como supervisor, y en el diseño y la aplicación de estrategias y tareas de supervisión.

La estructura del programa se fundamenta en tres componentes para el entrenamiento en el rol de supervisor: conceptual-reflexivo (conceptos, modelos y recursos técnicos), experiencial (entrenamiento en el rol) e integrativo (integrar teoría a experiencia en el ejercicio del rol y zonas de desarrollo profesional).

Los aspectos expuestos permiten considerar que el Modelo Operativo de Supervisión Psicológica ha sido sustentado científicamente para considerarlo, en rigor, una propuesta en el accionar de las prácticas profesionales vinculadas con las relaciones de ayuda psicológica en nuestro país, contribuyendo con ello al mejoramiento de la calidad de las intervenciones que se realicen.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bernard J, & Goodyear R (2009). *Fundamentals of Clinical Supervision*. 4th Edition. Pearson Education, Inc.
- Bernard J, & Goodyear R (2019). *Fundamentals of Clinical Supervision*. 6th Edition. Boston: Pearson.
- Bradley L (1989). *Counselor supervision. Principles, process, practice*. Accelerated Development Inc.
- Calviño M (1997). Fusiones sin confusiones: de la torre de Babel a la práctica. *Revista Cubana de Psicología*. Vol. 14, N° 1, 11-15.
- Calviño M (1998). Premuras y corduras en Psicoterapia. *Revista Cubana de Psicología*. Vol.15, N° 1, 3-20.
- Calviño M (2000). *Orientación Psicológica. Esquema referencial de alternativa múltiple*. Editorial Científico Técnica.
- Calviño M (2008). Breve ensayo sobre la Psicología en Cuba. *Revista Cubana de Psicología*. Número especial conmemorativo, 9-18.
- Calviño M (2018). La Supervisión. Asimetría funcional y distancia óptima. En B. Zas (Ed.), *Supervisión y Psicología. Multiplicando reflexiones y experiencias*, 71- 87. ALFEPSI Editorial.
- Celis D (2018). La supervisión: Proceso de aprendizajes y transformaciones. En B. Zas (Ed.), *Supervisión y Psicología. Multiplicando reflexiones y experiencias*, 88-96. ALFEPSI Editorial. Disponible en: <http://www.alfepsi.org/libro-supervision-y-psicologia-multiplicando-reflexiones-y-experiencias/>
- Charmaz K (2012). The Power and Potential of Grounded Theory. *Medical Sociology Online*, 6 (3), 2-15. <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.1062.8596&rep=rep1&type=pdf>
- Corbin J (2016). La investigación en la teoría fundamentada como medio para generar conocimiento profesional. En: S. Bénard Calva (Ed.), *La teoría fundamentada: una metodología cualitativa*, 13-54. Universidad Autónoma de Aguas Calientes.

- Delgado C (2011). Hacia un nuevo saber. La bioética en la revolución contemporánea del saber. Acuario.
- Falender C, & Shafranske E (2017). Supervisión clínica basada en competencias: estado, oportunidades, tensiones y el futuro. *Aust. Psychol*, 52 (2), 86-93. <https://doi.org/10.1111/ap.12265>
- Fernández H, Grazioso M, & Kirszman D (2019). Distance supervision in the Aiglé Foundation's Latin American Psychotherapy Training Program. *J. Clin. Psychol.*, 75, 282-291.
- Fernández M (2007). La formación en la práctica de la supervisión. Cuadernillo Colegio de Psicólogos.
- Flick, U. (2007). Introducción a la investigación cualitativa. Ediciones Morata, S. L.
- Fuhrman M, Bobbitt B, & Robiner W (2005). La Supervisión en la práctica de la Psicología: hacia el desarrollo de un instrumento de supervisión. *Revista de Toxicomanías*, 31-35.
- Goodyear R K, & Falender C (2017). ¿Cómo pueden psicólogos/as maximizar su efectividad como supervisores/as? Ocho condiciones esenciales. *Revista Psicólogos*. Ciudad de Guatemala. Año VII, número 20, 83-96.
- Goodyear R, & Rousmaniere T (2019). Introduction: Computer and internet-based technologies for psychotherapy, supervision, and supervision-of-supervision. *J. Clin. Psychol*, 243-246. <https://doi.org/10.1002/jclp.22717>
- Hernández Sampieri R, Fernández C, & Baptista M P (2014). Metodología de la investigación. Sexta Edición. McGraw-Hill / Interamericana editores, S.A. DE C.V.
- Hess A (1980). *Psychotherapy Supervision. Theory, research and practice*. John Wiley & Sons, Inc.
- Holloway E (1995). *Clinical Supervision: A Systems Approach to Supervisions*. SAGE Publications, Inc.
- Jones D, Manzelli H, & Pecheny M (2004). La teoría fundamentada: su aplicación en una investigación sobre vida cotidiana con VIH/SIDA y con hepatitis C. En A. Kornblit (Ed), *Metodologías cualitativas en Ciencias Sociales. Modelos y procedimientos de análisis*, 47-64. Biblos.
- Maldonado H & Iparraguirre A (2018). Aprender Psicología en instancias de supervisión. En B. Zas (Ed.), *Supervisión y psicología. Multiplicando reflexiones y experiencias*, 29-57. ALFEPSI <http://www.alfepsi.org/libro-supervision-y-psicologia-multiplicando-reflexiones-y-experiencias/>
- Montalvo J, & Espinosa M (Eds.) (2011). *Supervisión y terapia sistémica: modelos propuestas y guías prácticas*. Ediciones Cree-Ser.
- Moreira V (1997). Supervisión en Psicoterapia: un enfoque fenomenológico-existencial. <https://www.terravista.pt/FerNoronha/1454>
- Neufeldt S A (1999). Supervision strategies for the first practicum. American Counseling Association.

- Pichon-Riviere E (1985). El proceso grupal: del psicoanálisis a la psicología social. Ediciones Nueva Visión.
- Roca M (2013). Psicología Clínica. Una mirada desde la salud humana. Editorial Universitaria Félix Varela.
- Rodríguez Mena M, López C, Corral R, Lorenzo K, Pomares W, Lago C, Chao A M & Regalado H (2015). La comunidad de aprendizaje MADIBA. Memorias de un viaje. Publicaciones Acuario.
- Strauss A, & Corbin J (2002). Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada. Universidad de Antioquia.
- Vera G (1999). Supervisión en Orientación: Un Estudio Exploratorio (Trabajo de Ascenso). Universidad del Zulia: Maracaibo.
- Vera G (2013). La profesión de orientación. Desafíos contemporáneos. Reflexiones desde la diversidad latinoamericana. Revista Cubana de Alternativas en Psicología. Vol. 1, N° 2, 16-33. <https://www.acupsi.org/articulo/26/la-profesin-de-orientacin-desafos-contemporneos-reflexiones-desde-la-diversidad-latinoamericana.html>
- Villafuerte A (2016). La práctica de la supervisión clínica en México: una actividad profesional en desarrollo. Multidisciplinary Health Research, Vol. 1, No.2, 43-46. DOI: <https://doi.org/10.19136/mhr.a1n2.1560>
- Vigotski L S (1978). Mind in society: The development of higher psychological processes. Harvard University Press.
- Watkins C E (2020). The Psychotherapy Supervisor as an Agent of Transformation: To Anchor and Educate, Facilitate and Emancipate. American Journal of Psychotherapy, 1-6. <https://psychotherapy.psychiatryonline.org/>
- Zas B (2010). Supervisión Psicológica: estado actual de este tipo de prácticas en Cuba. Conferencia llevada a cabo en la Sección de Orientación de la Sociedad Cubana de Psicología. La Habana: Sociedad Cubana de Psicología.
- Zas B (2015). Formación en supervisión psicológica: peculiaridades de su desarrollo en la preparación del profesional de la Psicología en Cuba. Revista Integración Académica en Psicología, 3 (7), 39-47. <http://integracion-academica.org/anteriores/16-volumen-3-numero-72015/84>
- Zas B (2021). Construcción de un modelo operativo de Supervisión psicológica. Tesis doctoral. Facultad de Psicología de la Universidad de la Habana.