

Intervisión, elemento de mejora de los equipos profesionales de servicios sociales comunitarios: un caso en el medio rural de Aragón

Intervision as a tool for improving a multidisciplinary team work of a Community Social Services in Aragon rural area

AGUSTÍN QUÍLEZ CLAVERO

Comarca de Andorra-Sierra de Arcos y Universidad de Zaragoza. 151384@unizar.es. Trabajador social

Recibido: 26/02/2018

Aceptado: 28/05/2018

Resumen: En este texto se describe cómo el trabajo de interacción de un equipo multidisciplinar de un Servicio Social Comunitario logra mejorar disfuncionalidades en la comunicación grupal. La necesidad de crear un clima de comunicación adecuado, provocó el desarrollo de un proceso participativo, adaptado a las necesidades y posibilidades de la situación. El equipo de trabajo empleó una técnica grupal llamada campo de fuerzas. El primer paso consistió en establecer un diagnóstico conjunto, que señaló la situación- problema. Tras la formulación de una pregunta circular se concretaron esas disfuncionalidades sobre las que había que trabajar. Tras diagnóstico conjunto, respuesta a la pregunta circular y elaboración de matriz con las medidas a adoptar, se experimentaron unos cambios que han supuesto la adopción de un nuevo comportamiento grupal. Se adoptaron medidas como poner en práctica ciertas técnicas del ámbito de dinámica de grupos que se han establecido de modo permanente. Supervisar los equipos de trabajo es una práctica profesional, con larga tradición en Trabajo Social, necesaria pero no constatada en los Servicios Sociales Comunitarios. Para prevenir la aparición de problemas o para abordarlos, una vez diagnosticados, se erige como una herramienta adecuada. Se puede emplear tanto para mejorar la eficacia de las tareas encomendadas como para mejorar el clima afectivo de los equipos. En este caso se considera que fue útil para mejorar la eficacia en la consecución de las tareas, y el ambiente afectivo.

Palabras clave: Equipo multidisciplinar, Servicios Sociales Comunitarios, Intervisión, Investigación Acción Participativa, Interacción.

Abstract: The interaction process of a Community Social Service multidisciplinary team to revert communicative dysfuntionalities is described. This task was no easy to face because the dysfuntionalities had over time been set. A participative process of interaction had been chosen as a tool for building an adequate communicative ambiance. This process needed a customization due the possibilites and features of the team. After a common diagnosis of the problema, the profesional team developed a group dynamics called field of strenghts. This dynamics answered a circular question since a systematic

participative work. It is considered that the main achievement of this experience has been the process in their globality, since it emerged a conjunct reflection. This process represented a groupal training stage oriented to the practice improvement. After the conjunct diagnosis, after the answer to the circular question and the building of the chart with the measures planned to the improvement, the group behavior experienced a serie of changes. Supervision of multidisciplinary teams is a professional practice with a long trajectory in Social Workcareer. Despite their convenience it is not actually experimented in Community Social Services. For problema prevention appearance or for the approach if already constated, it is believed, there can be an adequate tool. The improvement of profesional skills and the possibility of a better affective ambiance constitute two of their advantages and constated in this concrete experience.

Key words: Multidisciplinary team, Community Social Services, Intervisión, Participative Performance Research, Interaction

1. INTRODUCCIÓN

El aumento del volumen de trabajo que soportan los Servicios Sociales Comunitarios¹ ha supuesto una sobrecarga para los profesionales de estos servicios (Muñoz, 2009; Alguacil, 2012; Pastor y Sánchez, 2013; Aguilar, 2014). Por otra parte la implantación de la ley 5/2009 de Servicios Sociales de Aragón, el proceso de comarcalización de la Comunidad Autónoma de Aragón y, de forma muy concreta, el decreto 184/2016 sobre Centros de Servicios Sociales, han provocado la aparición y consolidación, generalizada, de equipos multidisciplinares.

La supervisión de la práctica profesional de los trabajadores de ámbitos psicosociales cuenta con una larga trayectoria en la Historia del Trabajo Social (Reynolds, 1942). Se erige como un apoyo hacia estos profesionales que se concreta en revisar el trabajo que se realiza y los sentimientos que acompañan esta actividad (Puig, 2011; Fernández, 1997). Su fin es "mejorar la calidad y la efectividad del trabajo, y permitir una mayor satisfacción y seguridad en el ejercicio profesional" (Vera et al., 2009). Si la supervisión es una práctica conveniente y pertinente de modo ordinario, se adivina que será más precisa en un periodo como el actual caracterizado por notables cambios en el marco profesional de los componentes de los SSC (Sánchez, 2010). Se recuerda que el aumento de la carga de trabajo provocado por la crisis financiera coincidió en el tiempo con la puesta en marcha la Ley de Autonomía Personal y Atención a la Dependencia, que ha representado, igualmente, una importante transformación en este marco profesional. Si sumamos esta necesidad latente, derivada de un periodo de reajuste, al inminente desarrollo de equipos de trabajo a lo largo del territorio aragonés, se justificaría dar importancia a la práctica

profesional de la supervisión. Una dosis de reflexión en este punto (Shön, 1992) se cree oportuna. Un profesional reflexivo se debate ante problemas cotidianos complejos que considera difícil abordar gracias a unos conceptos teóricos de los que, en ocasiones, se duda. Este texto describe la tensión que se produce entre técnica y *problemas cotidianos* y se orienta a la construcción de conocimiento desde la práctica.

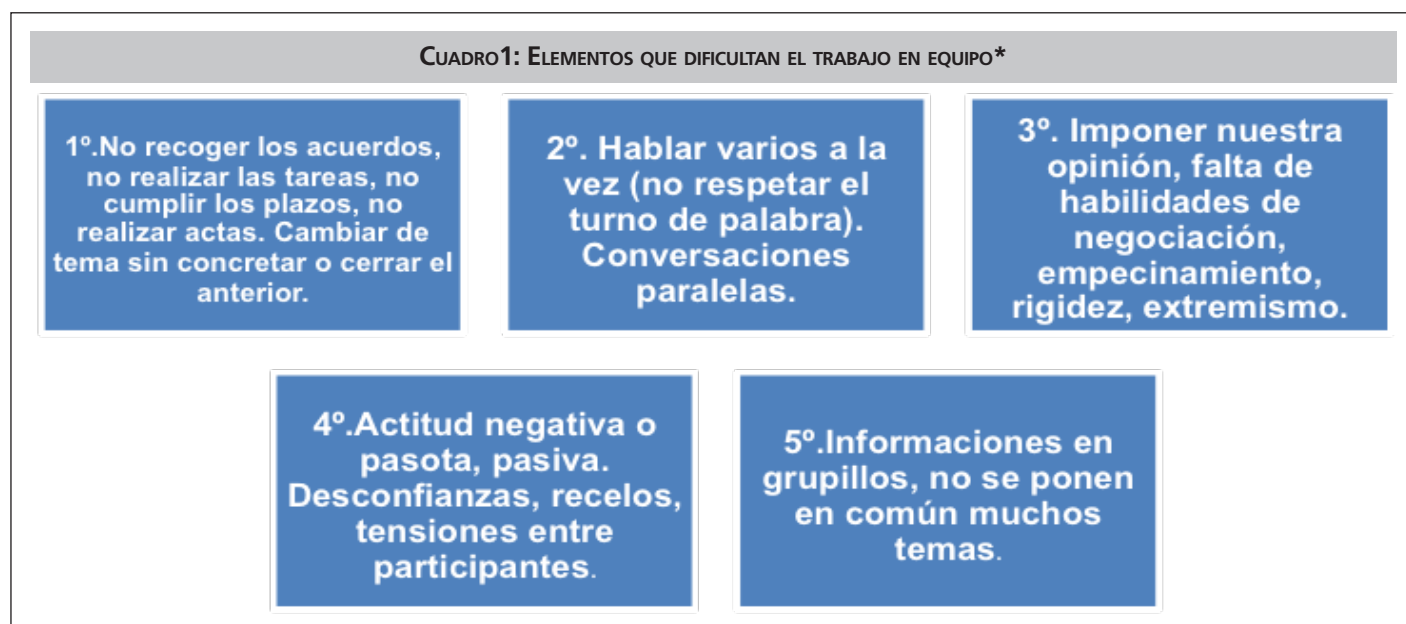
Justificación: constatación de un problema

El hecho de presentar la experiencia de Intervisión de un equipo de trabajo surge a raíz de la petición a los trabajadores sociales de Aragón de comunicaciones para el III Congreso de Aragón de Trabajo Social. El análisis del trabajo cotidiano de un equipo de profesionales de la acción social podría haberse considerado como poco relevante, sin embargo la aceptación de la comunicación y las interacciones formales (Quílez, 2016) e informales mantenidas con otros profesionales que manifestaban sufrir problemas similares, motivaron a la redacción de un artículo para una revista especializada.

Si bien el artículo refleja el reconocimiento de unos déficits, se pretende transmitir, que, mediante un ejercicio de autocrítica, se logró la superación (al menos parcial) de unos problemas en una coyuntura complicada para los Servicios Sociales Generales.

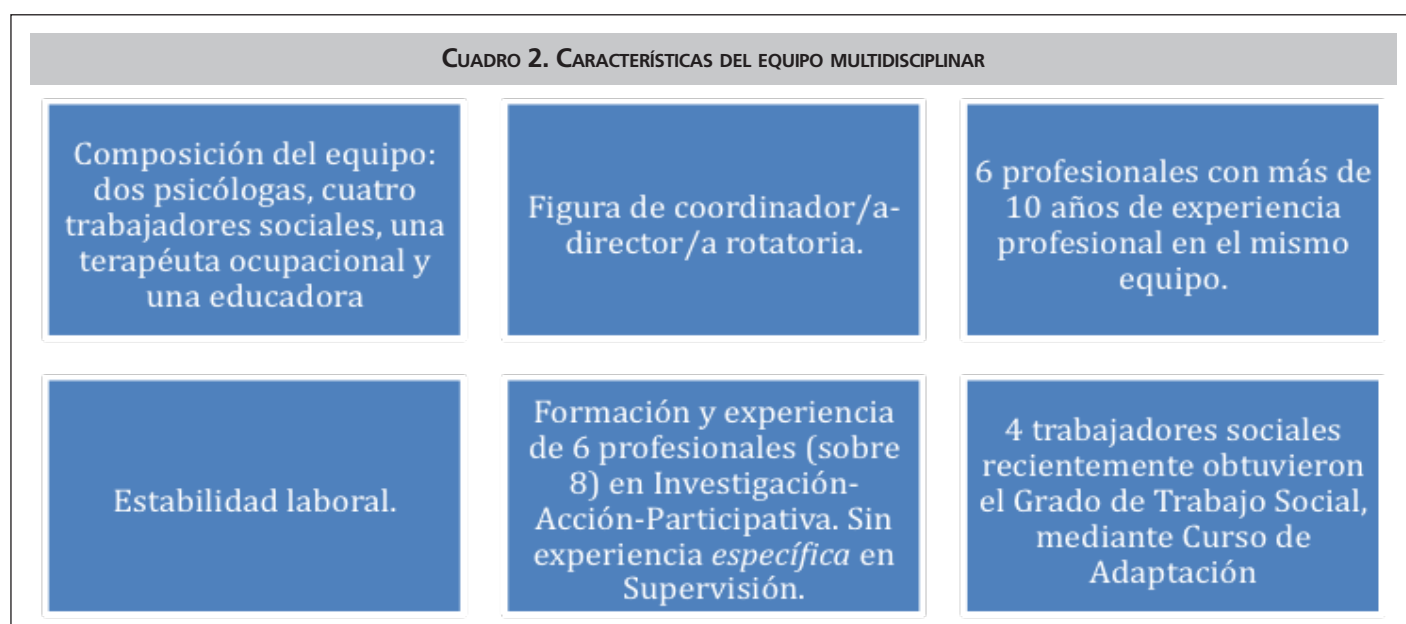
Este ejercicio de autocrítica fue provocado por los problemas de comunicación en un equipo de un Servicio Social General del Norte de la provincia de Teruel. Las reuniones no transcurrían según lo esperado por los miembros del equipo (a juicio de estos mismos). En el cuadro siguiente se resumen los problemas que los componentes del equipo señalaron y se recogieron en acta.

1 En adelante se emplearán las iniciales SSC obviando las dobles iniciales que requieren las abreviaturas de las consonantes.



*Los puntos 1º y 3º se han resumido.

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

Si bien en un primer momento se pensó en solicitar una supervisión externa, la falta de presupuesto para formación, provocó que el equipo se organizara e hiciera un esfuerzo para revertir la situación con sus propios medios según la metodología que se verá en el apartado correspondiente.

2. MARCO TEÓRICO: FORMACIÓN PARA LA ACCIÓN

El equipo técnico responsable de esta experiencia no contaba con experiencia específica en supervisión pero sí at-

soraba una formación suficiente como para desarrollar una supervisión entre pares o intervisión (Rico, 2009).

Este equipo debía ser capaz de organizarse para dar un giro a la situación creada pero se precisaban unas herramientas, unas técnicas para conseguirlo. La puesta en común de conocimientos y habilidades se estimó como suficiente para la tarea, máxime cuando había voluntad para el cambio.

Se ha recogido la formación básica que atesoraban los miembros de este equipo, pero se cree conveniente señalar que también se contaba con formación en Investigación Ac-

ción Participativa y Planificación Estratégica, (Granizo y Gallego, 2007; Gil, 2001) porque algunos de estos profesionales participan en la Red Aragonesa de Proyectos de Promoción de Salud.

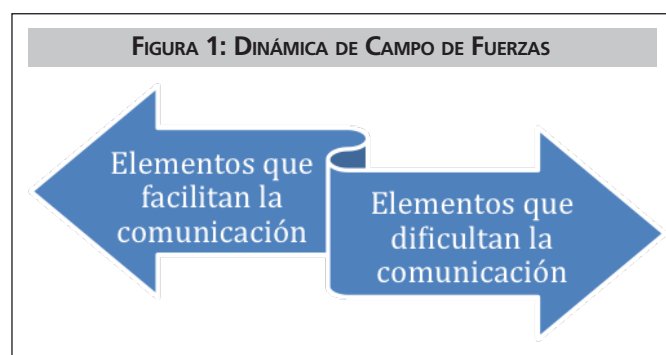
Algunas referencias bibliográficas sobre supervisión, reflejan con mucha aproximación lo realizado por el equipo. Se considera que se construyó la realidad mediante la comunicación entre los componentes del equipo, lo cual es un planteamiento constructivista señalado por un experto en supervisión como Kersting (2000). La cuestión que se planteó para desencadenar el proceso participativo, se asemeja al concepto de pregunta circular que emplea Kersting. El mismo autor también habla de irritar los procedimientos de trabajo para que surjan unos nuevos. Plantear que cada miembro del equipo señalara los elementos que dificultan la comunicación/el trabajo en las reuniones, sin duda era una pregunta circular. Y el porqué de esta pregunta, el fin de la misma, no era otro que el de facilitar un análisis y reflexión sobre el propio trabajo (Fernández, 1997; Waisblat, 2011), un trabajo sobre el trabajo (Puig, 2011).

Sobre Investigación-acción participativa (Rodríguez-Villasante, 2001), sí se tenía formación y experiencia. Se pretendió, en todo momento, una investigación muy próxima a la realidad que sirviera para transformar. Se suscriben las palabras de De la Riva (1993:141), cuando se refiere a autoformación grupal: "El reconocimiento crítico, participativo y colectivo, de la propia realidad es un importante factor movilizador de la acción transformadora." La necesidad se abordó participando y transformando, en lugar de abordarla según un enfoque terapéutico (Gómez, 2014; Zamanillo, 2008) aunque este enfoque terapéutico podría haber tenido sentido dada la sobrecarga que sentían los profesionales de este equipo. La base teórica escogida facilitó la puesta en práctica de las conclusiones a las que se llegó tras el proceso participativo. La aceptación de unos cambios organizativos partió de los propios afectados, por lo tanto se sintieron partícipes de los mismos. Se considera que esta metodología posibilitó un programa de acción que tuvo en cuenta la situación concreta. Potencialmente cuenta con sostenibilidad puesto que se parte de los recursos propios.

3. METODOLOGÍA: APLICACIÓN DE DINÁMICAS DE GRUPO

Este equipo dispuso del tiempo necesario para emprender dos dinámicas de grupo, relacionadas con su desempeño profesional. En la primera dinámica de grupo se abordó el tema de las funciones de la coordinadora del equipo y de sus

miembros. En la segunda dinámica se debían sacar a relucir los elementos que dificultaban y que facilitaban el trabajo/la comunicación en las reuniones de equipo. Se empleó la dinámica de grupos del campo de fuerzas, cuyo diseño fue inspirado en Lewin (1988). En esta dinámica, dos campos antagónicos, como los polos de un imán, se oponen. Los elementos de un polo contrarrestan el del contrario. Esta segunda dinámica es la que ocupó más tiempo y la que se constituyó como la clave para dar respuesta a las necesidades detectadas.

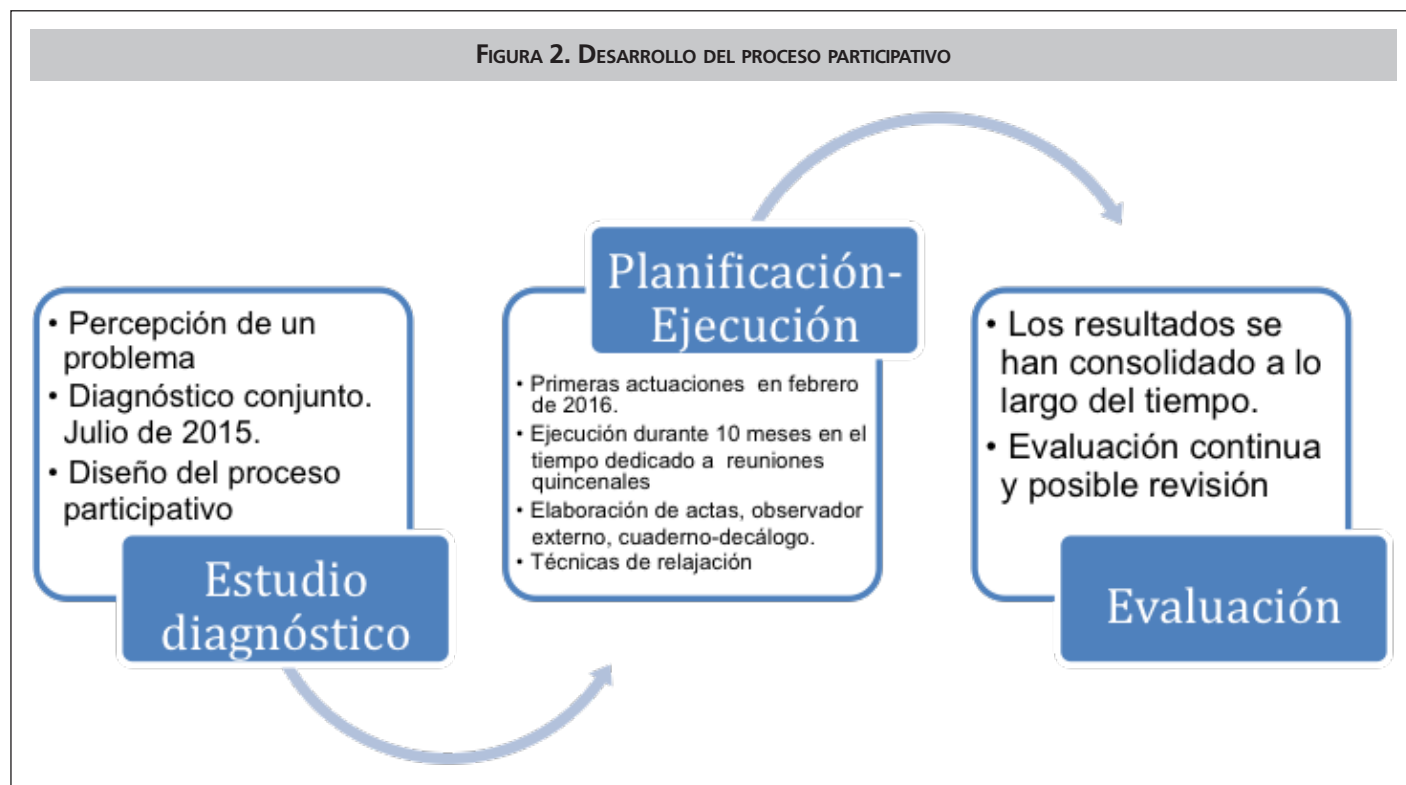


Fuente: Elaboración propia

Otro aspecto metodológico a señalar es la aplicación de técnicas grupales para dar prioridad a las cuestiones más relevantes. Una vez señalados los elementos que dificultaban (ver cuadro 1) y facilitaban la comunicación había que organizarlos, clasificarlos y darles prioridad. El cuadro 1 representa un resumen de toda la dinámica realizada. Para dar prioridad a lo expresado por el grupo se tuvo que hacer una labor de selección sobre los aspectos a trabajar. Cada componente del equipo debía votar sobre los cinco aspectos más relevantes. Una vez escogidos esos cinco aspectos más relevantes debía puntuarlos del 1 al 5. Con la suma de los votos de todos los componentes del equipo se estableció el orden de importancia de las cuestiones señaladas. Si bien se puede considerar que el hecho de señalar una serie de problemas es parte de la solución, se decidió proponer para cada problema una solución, con unas medidas concretas, unos plazos concretos y unos profesionales concretos que se encargaran de poner en funcionamiento esas medidas para responder a las necesidades señaladas.

En una fase más avanzada se comenzó a aplicar la técnica de la pecera (Aguilar, 2006), que consiste en la observación del comportamiento del grupo por parte de una figura externa al mismo. Un componente del equipo adquirió el papel de observador externo. Con una plantilla previamente diseñada por el propio grupo registraba aspectos cuantitativos y cualitativos de las interacciones que se producían en el grupo.

FIGURA 2. DESARROLLO DEL PROCESO PARTICIPATIVO



Fuente: Elaboración propia

Tras las reuniones se señalaban las interrupciones (aspecto negativo), la falta de participación o la excesiva participación, las llamadas para moderar la sesión, el sentido del humor practicado. El registro de esos ítems se adjuntaba a las actas de las sesiones.

4 RESULTADOS: DESARROLLO DEL LA EXPERIENCIA

Después de dos años de proceso participativo se puede hablar de la consecución de ciertos logros. En primer lugar se presenta un diagrama de flujo con las fases seguidas para llegar a la meta.

Los resultados de esta experiencia son difíciles de separarlos de la aplicación de unas técnicas grupales. Por una parte, el proceso participativo se considera como un resultado. Los medios y los fines, en este caso se funden. Si bien las técnicas señaladas constituyen un medio para que la comunicación fluya debidamente también constituyen un fin su puesta en práctica y, especialmente, su continuidad.

Concretamente se puede hablar de algunos productos que se generaron tras el proceso participativo desarrollado. En primer lugar se puede hablar de la creación de la figura de secretaria. De modo rotatorio, un componente del equipo, debe tomar notas y redactar un acta que quedará a disposi-

ción de todos los miembros del grupo. El acta cuenta con un esquema propio. No sólo se recoge lo hablado, sino que se recogen los compromisos adquiridos por cada componente del equipo y el plazo aproximado de cumplimiento de esos compromisos. Existe un apartado de temas pendientes para ser tratados en próximas reuniones, para que sean tenidas en cuenta en un futuro próximo. En el momento de redactar estas líneas, las actas se han redactado puntualmente y han sido archivadas en formato electrónico para posible consulta de los profesionales.

Otro resultado concreto fue la creación rotatoria de la figura del observador. Cada cierto tiempo, aproximadamente cada tres meses, una persona debe registrar, mediante la plantilla correspondiente, cómo se producen las interacciones en el equipo de trabajo. Tras ese registro se pone en común cómo se han producido esas interacciones.

Por otra parte se elaboró un cuaderno con material de reciclaje que, entre sus páginas, recogía consejos para ayudar a la moderación de las intervenciones durante las reuniones. Ese cuaderno contenía dibujos² advirtiendo a los componentes del equipo sobre “no irse por las ramas”; “escuchar activamente”, o “llegar puntuales”. A cada miembro del equipo se le hizo entrega del cuaderno, alguno de los cuales lo emplea para tomar notas durante esas mismas reuniones.

2 Los dibujos los colorearon personas que sufrían demencia gracias al apoyo de una componente del equipo

También se realizaron una serie de técnicas de relajación, como los ejercicios de respiración, (Vázquez, 2001) previas al comienzo de las reuniones. Las técnicas se desarrollaban en un lapso de tiempo no mayor a 15 minutos, y trataban de propiciar una actitud positiva antes de comenzar de las reuniones. En ocasiones estas técnicas fueron aplicadas mediante el trabajo de una de las psicólogas del equipo pero en otras ocasiones estas técnicas fueron preparadas por otros componentes del equipo, con objetivos similares, pero con técnicas inspiradas en la risoterapia (Elías, 2005) adaptadas a las necesidades concretas del caso.

4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS: CONTRASTE CON LITERATURA ESPECIALIZADA

En comparación con otras experiencias que se han podido encontrar en la literatura especializada, se han constatado diferencias y similitudes. Las similitudes se observan en cuanto a los fines, las diferencias en cuanto a la metodología empleada. En otras experiencias se ha constatado la existencia de un periodo previo de formación conjunta que luego posibilitaba la creación de un grupo (Vera et al, 2009), o la

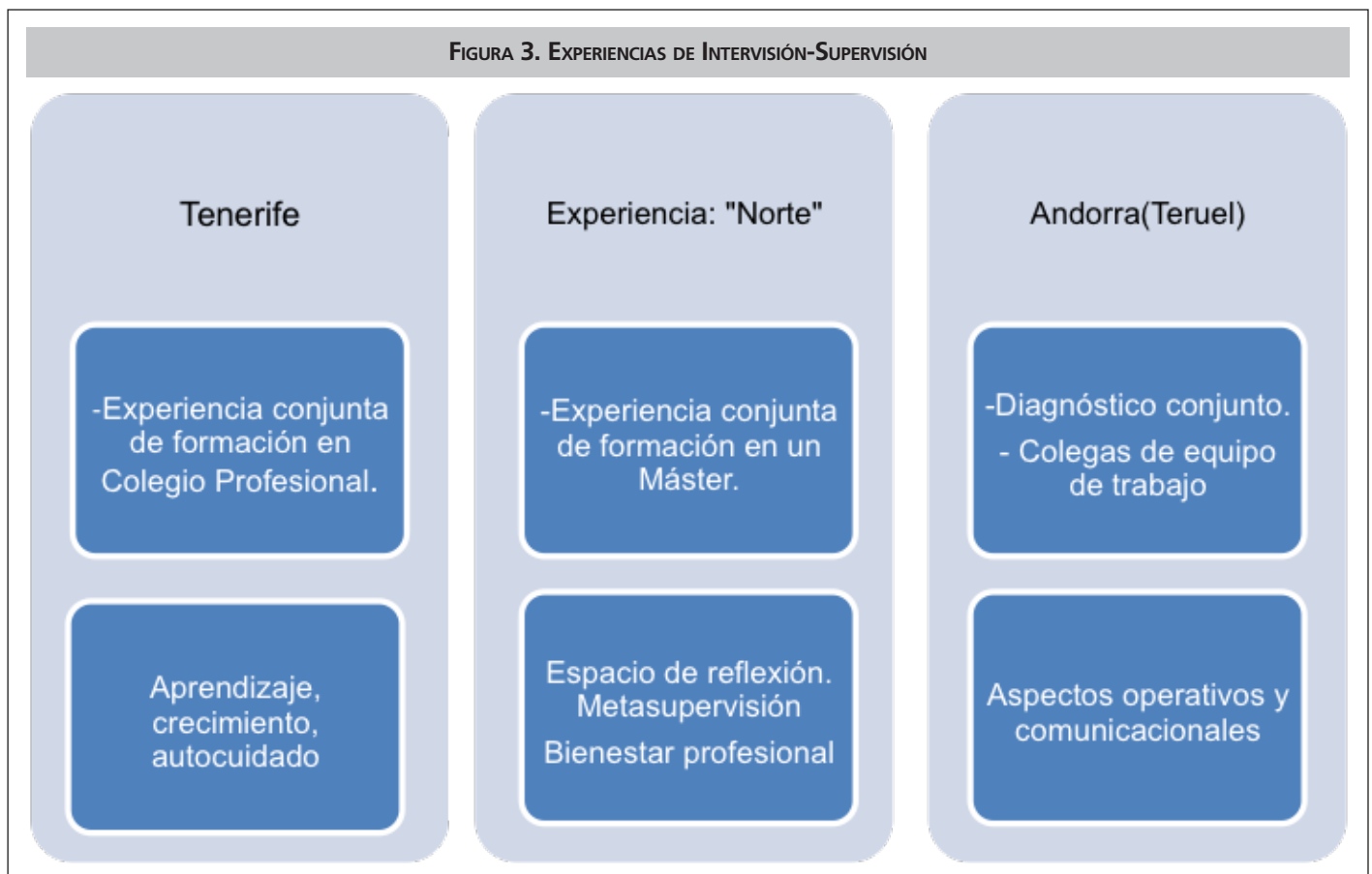
calendarización de unas sesiones (Rico, 2009). Ambas experiencias se centran en temáticas más cercanas a aspectos de cuidado, mientras que la experiencia relatada se centra en aspectos más prácticos, más concretos.

La supervisión por pares se eligió como elemento conceptual por motivos prácticos. No existía la figura supervisora externa. También se ha apuntado que no se asumió un enfoque terapéutico. Lo realizado se asemeja a otro concepto que podría ayudar a esta caracterización, la Interacción Centrada en el Tema (Hernández y Teichert, 2000), pues se centró la tarea en un tema concreto y se trabajó mediante la interacción entre los componentes de un equipo profesional.

Por una parte se reconocen ciertas similitudes entre lo realizado y las experiencias de Intervisión, entendida como el asesoramiento que se realiza entre iguales (Vera et al, 2009), como si se tratara de una supervisión sin figura externa. Por otra parte se asume una influencia de la investigación-acción participativa, influencia que sí ha sido consciente pues se contaba con formación sobre la materia. Se partió de una toma de conciencia conjunta y de un trabajo conjunto.

Las similitudes entre lo realizado y los fines de la supervisión (que no la metodología) también se han constatado. La

FIGURA 3. EXPERIENCIAS DE INTERVISIÓN-SUPERVISIÓN



Fuente: Elaboración propia

reflexión sobre la práctica profesional es uno de los objetivos primordiales en supervisión (Van Kessel, 2000; Puig, 2011, Sánchez, 2012), lo cual este equipo realizó con sus propios medios. Se trataron de perfeccionar las habilidades personales y habilidades profesionales, aunque el proceso, fue exclusivamente grupal (no individual) y aplicado a una parte concreta del trabajo, las reuniones, que se convirtieron en el eje sobre el que giró la interacción grupal (Hernández-Aristu y Teichert, 2000). Otros ámbitos del trabajo no fueron afrontados, aunque pueda considerarse, a posteriori que el proceso experimentado haya podido ejercer influencia en esos otros ámbitos.

Si bien la supervisión se aborda en la carrera de Trabajo Social, y podría haber sido de utilidad, se entendía que tenía que ser realizada por una figura externa. La necesidad de la figura externa, la justifica Van Kessel (2000) argumentando que se debe tener cierta independencia (además de conocimientos suficientes) para proponer mejoras en la práctica profesional. Las propuestas procedentes de una posición imparcial pueden ser aceptadas con más facilidad. Con la figura externa, también se logra que la supervisión no se asocie a una posición jerárquica que podría coartar la necesaria expresión de sentimientos e inquietudes de los supervisandos. Esta base teórica no pudo llevarse a la práctica puesto que no había posibilidad presupuestaria.

5. CONCLUSIONES Y PROSPECTIVA

Ya se ha comentado que la supervisión en Trabajo Social cuenta con una importante tradición. Sin embargo, las experiencias concretas de supervisión constatadas en el ámbito de Servicios Sociales Generales no han sido numerosas. Es probable, que existan pero que no se publiquen, como considera Sánchez (2010), lo cual no es momento para discutir.

Como primera conclusión: la supervisión en Trabajo Social y, concretamente en Servicios Sociales Generales, cuenta con posibilidades reales. Si bien es preciso un empuje para llevarla a la práctica, no se puede descartar arguyendo que el exceso de trabajo no lo permite. Precisamente para abordar estas cuestiones tiene utilidad la supervisión. Un modelo de Trabajo Social no reflexivo ocupado en urgencias sociales puede caer en la desprofesionalización (Hernández-Echegaray y Pacheco, 2015). La supervisión (la reflexión sobre la práctica profesional) se erige como una herramienta para contrarrestar el asistencialismo.

Segunda conclusión: los equipos de los Servicios Sociales Generales cuentan con varias figuras profesionales, las cuales en un proceso interactivo pueden multiplicar sus posi-

bilidades. Independientemente de la formación específica en Supervisión (la cual es importante) se pueden intentar otras vías para lograr perfeccionar el funcionamiento de un aspecto concreto de los equipos de trabajo.

A juicio del autor, el trabajo que se presenta puede ser extrapolado con las debidas precauciones. Se podría pensar que estamos ante un "caso único" (Shöen, 1992:3), *un caso que no figura en ningún libro*. Pero se estima que los elementos locales son poco relevantes. Se considera que equipos similares al presentado se repiten en la geografía aragonesa y española. Por el contrario se constata que las características particulares del equipo sí que constituyen un caso, probablemente, único. Cada profesional con su individualidad, el rol desempeñado en el equipo, su actitud y su formación determinará las características del grupo. Y esas características serán claves para poder proponer una supervisión o una intervisión. El tipo de liderazgo también es un elemento a tener en cuenta para hablar de supervisión o intervisión, pero se insiste que el elemento geográfico no es relevante.

Con ello se quiere decir que la aplicación automática de las técnicas sin el necesario proceso participativo previo no se considera adecuada. Es preciso explorar la actitud del grupo, su voluntad de cambio para poder aplicar con garantía este proceso. En la primera etapa, de establecimiento de normas, se puede adivinar si el proceso participativo podrá culminar o no y para ello, la formación previa de los componentes del equipo, se considera clave.

6. BIBLIOGRAFÍA DE REFERENCIA:

- Aguilar, M. (2014) Hacia un replanteamiento de los servicios sociales. *Documentación Social* n° 175, 45-63.
- Aguilar, M.J. (2006) *Cómo animar un grupo*. CCS: Becerril de la Sierra (Madrid)
- Alguacil, J (2012). La quiebra del incompleto sistema de Servicios Sociales en España. *Cuadernos de Trabajo Social* n° 25-1, 141-161.
- De la Riva, F. (1993) Investigación participativa y autoformación grupal. *Documentación Social* n° 92, 141-152,
- Elías, J. (2005) *Guía práctica de risoterapia*. Orion: Madrid.
- Fals, O. (1993) La investigación participativa y la intervención social. *Documentación Social* n°92, 9-21.
- Fernández, J. (1997) *La supervisión en el trabajo social*. Paidós: Barcelona
- Gil, M.A. (2001) *Planificación estratégica: "Método DAFO"* En Rodríguez-Villasante, T; Montañés, M y Martín, P. (coords) *Prácticas locales de creatividad social*. Viejo Topo: Madrid

- Gómez, F. (2014) *Supervisión en Trabajo Social. Abordajes socioterapéuticos y profesionales*. Certeza: Zaragoza.
- Granizo, C y Gallego, J (coords). (2007) *Criterios de calidad de la Red Aragonesa de de promoción de salud*. Gobierno de Aragón. Zaragoza.
- Hernández-Aristu, J. y Teichert, M. (2000) *La interacción centrada en el tema (ICT). Metodología aplicada a la supervisión de grupos*. En Hernández-Aristu, J. *La supervisión. Un sistema de asesoramiento y orientación para la formación y el trabajo*. Nau Libres. Valencia
- Hernández-Echegaray, A y Pacheco, J (2015) *Intervención profesional en los sistemas de rentas mínimas*. Póster presentado al V Congreso de la Red Española de Política Social, 196-198 Barcelona.
- Kersting, H. (2000) *La supervisión de grupos, una forma específica de Trabajo Social de grupos*. En Hernández-Aristu, J. (2000) *La supervisión. Un sistema de asesoramiento y orientación para la formación y el trabajo*. Nau Libres. Valencia.
- Lewin, K. (1988) *La teoría del campo en la ciencia social*. Paidós: Barcelona.
- Muñoz, J (2009) Servicios sociales de atención primaria en España. *Zerbitzuan n° 46*, 141-148.
- Pastor, E. y Sánchez, M (2013) Impacto de la crisis económica y los cambios en las políticas sociales en el perfil, necesidades y prestaciones de las personas usuarias de los servicios sociales municipales. Análisis de caso local en la región de Murcia (España) *Rev. Alternativas n° 20*. 141-161.
- Puig, C. (2011) Trabajo Social y supervisión: un encuentro necesario para el desarrollo de competencias profesionales. *Documentos de Trabajo Social. n° 49*, 47-73.
- Quílez, A (2016) Impacto de la crisis en los servicios sociales comunitarios rurales: estudio del caso de Aragón. *Documentación Social n° 179*, 211-237.
- Reynolds, B.C. (1942) *Learning and teaching in the practice of social work*. Obtenido el 24 de febrero de 2018 de: https://www.historyofsocialwork.org/1934_Reynolds/1942%20Berttha%20Reynolds%20Learning%20and%20Teaching%20in%20the%20Practice%20of%20Social%20Work.pdf
- Rico, A. R. (2010) *Supervisión espacio donde descubrir y cuidar las fortalezas de los profesionales de los servicios sociales rurales*. Comunicación presentada al Congreso Servicios Sociales Rurales. Logroño.
- Rodríguez-Villasante, T (1993) Aportaciones básicas de la IAP a la Epistemología y la Metodología. *Documentación Social n° 92*, 23-42.
- Sánchez, R (2010) Supervisión en tiempos de crisis, una oportunidad para los profesionales de la relación de ayuda. *Zerbitzuan n° 47*, 135-145.
- (2005) Servicios Sociales, complejidad y supervisión. *Educación Social n°30*, 83-102.
- Schön, D.A. (1992). *La formación de profesionales reflexivos. Hacia un nuevo diseño de la enseñanza y el aprendizaje de las profesiones*. Barcelona: Paidós
- Van Kessel, L. (2000) La supervisión: una contribución necesaria a la calidad de la competencia profesional, ilustrada por el concepto de supervisión utilizado en los Países Bajos En: Hernández-Aristu, J (dir). *La supervisión. Un sistema de asesoramiento y orientación para la formación y el trabajo*. Nau Llibres: Valencia.
- Vázquez, M.I. (2001) *Técnicas de relajación y respiración*. Síntesis: Madrid.
- Vera, A., Rodríguez, L., García, M.A., Gil, A., Guerra, R., Ramírez, R., (2009) *Intervisión: una experiencia de cambio y mejora*. Comunicación presentada a las III Jornadas de Trabajo Social Sta. Cruz de Tenerife, 11, 12 y 13 abril de 2013
- Waisblat, A. (2011) *La supervisión como espacio de aprendizaje. Algunos aspectos relacionados con la autonomía, la transformación y el desarrollo de la praxis profesional*. Madrid: ProCC. Consultado el 16 de enero de 2014: http://www.procc.org/pdf/La_supervision_como_espacio_de_aprendizaje.2011.pdf
- Zamanillo, T. (2008) *Trabajo social con grupos y pedagogía ciudadana*. Síntesis. Madrid.