

INSTRUCCIONES PARA LA CUMPLIMENTACIÓN DE LA MEMORIA FINAL

La memoria final se compone de la memoria técnica y la memoria económica. Todos los campos son obligatorios.

Dentro de la memoria técnica, el título del proyecto, la fecha de inicio y de fin, los participantes, la institución, el nombre del grupo de investigación, el resumen y objetivos y la descripción de las acciones de difusión y sostenibilidad del proyecto, aspectos a cumplimentar en los datos descriptivos, serán publicados de forma permanente en la página web <http://www.fundacionhergar.org/> y en el archivo del histórico de proyectos subvencionados de la Fundación Hergar.

Por ello deben contener la extensión óptima para su publicación. Los puntos del 1 al 6 han de tener una extensión mínima de 900 palabras. Así mismo, ha de respetar los siguientes indicadores de estilo: interlineado de 1.5 y letra Times New Roman 11.

MEMORIA FINAL

MEMORIA TÉCNICA

DATOS DESCRIPTIVOS

Título del Proyecto: LAS COMPETENCIAS DE LOS MEDIADORES COMO FACTOR DETERMINANTE EN LA EFECTIVIDAD DE LA MEDIACIÓN

- Fecha de inicio: Marzo 2014 Fecha fin: Marzo de 2015

- Nombre del Grupo de Investigación: INDRHO. INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS EN ORGANIZACIONES

- Nombre Investigador Principal: Francisco J. Medina
- DNI:
- Dirección personal: |
- Teléfono: |

- E-mail: fjmedina@us.es

- Institución/entidad a la que se asocia el Investigador Principal: Universidad de Sevilla
- Subvención concedida por la Fundación HERGAR (en euros): 750

Indicar las personas que han participado en el proyecto subvencionado, así como la entidad a la que pertenecen

Apellidos, nombre	DNI	Institución a la que pertenecen
MEDINA DIAZ, FRANCISCO J		UNIVERSIDAD DE SEVILLA
MIRIAM BENITEZ		UNIVERSIDAD DE HUELVA
VIRGINIA VILCHES SUCH		UNIVERSIDAD DE SEVILLA

1. Resumen y objetivos del proyecto

La figura del mediador está ocupando un papel relevante en diversos ámbitos de nuestra sociedad. Sin embargo, son escasos los estudios que se centran en analizar cuáles son los factores que influyen en el proceso y que contribuyen a ofrecer servicios de mediación con índices de calidad. Desde una perspectiva teórica y psicosocial, este trabajo realiza un análisis y sistematización de la literatura previa, con el objetivo de ofrecer un modelo que muestra cuáles son los factores psicosociales más relevantes que facilitarán los procesos de mediación. En concreto, se destacan las competencias psicosociales del mediador; habilidades de comunicación, habilidades de gestión emocional y habilidades de gestión del conflicto y negociación. Para ello, se tienen en cuenta la influencia de ciertos recursos personales (capital psicológico positivo e inteligencia emocional) y otros factores, tales como, la co-mediación en equipos interdisciplinarios caracterizados por la confianza entre sus miembros y las habilidades de planificación y coordinación. Se concluye, indicando la importancia de constatar empíricamente el modelo propuesto y haciendo hincapié en la necesidad de capacitar a los futuros mediadores mediante la formación práctica y el desarrollo de una evaluación y autoevaluación de sus capacidades para poder ofrecer servicios de calidad.

Palabras clave: competencias psicosociales, mediación, co-mediación, calidad de servicio,

Introducción

En la actualidad se puede observar cómo está creciendo la popularidad de la mediación como método extrajudicial de resolución de disputas en ámbitos tan variados tales como: las relaciones laborales, los problemas políticos o del medio ambiente, las disputas civiles y mercantiles, las cuestiones penales, los problemas entre vecinos, las discrepancias en las familias (nuclear y extensa), las empresas, y las escuelas. Ello es debido a su consideración como método de resolución de conflictos rápido, eficaz y satisfactorio en comparación con los conflictos administrados en los tribunales (Ury, Brett y Goldberg, 2005). En este sentido, hay evidencias de que la mediación bien aplicada puede tener efectos que van más allá de la mera gestión del conflicto. Por ejemplo, la mediación puede, a largo plazo, mejorar las relaciones entre las partes enfrentadas y pueden prevenir conflictos futuros y costos emocionales. Para conseguir estos efectos, se requieren profesionales altamente capacitados en este ámbito de intervención social, política y cultural.

Este trabajo se ha centrado en las competencias psicosociales del mediador puesto que son las que en mayor medida posibilitan un clima positivo y unas condiciones adecuadas para gestionar el conflicto de manera constructiva (Serrano, 2008). En concreto, se proponen las habilidades de comunicación, de gestión emocional y de gestión del conflicto y negociación

como facilitadoras del proceso mediador. Puesto que, en el proceso mediador se intenta que las partes se centren en el presente, en lo positivo y en lo posible, mediante la mejora en la comunicación, la disminución de la intensidad emocional y el fomento de cambios en la manera de comprender el punto de vista del otro (Bernal, 2002). Además, al favorecer el diálogo, los participantes podrán comprender cuál es su realidad interdependiente con los otros y cuáles son los aspectos de la situación en los que se reconocen formando parte, respondiendo de este modo a una acción preventiva y educativa (Giró, 2007). De la misma manera, también es útil abordar los aspectos subyacentes a la situación de conflicto (ej. desconfianza, insatisfacción...) para facilitar la comprensión de las discrepancias, problemas y tensiones que están en la base de todos los conflictos, cambiar la percepción de los mismos y desarrollar habilidades para la convivencia.

El modelo propuesto también abarca la función facilitadora de ciertas características personales, tales como, las que conforman el capital psicológico positivo (esperanza, optimismo, resiliencia y autoeficacia) y la inteligencia emocional. El tener estas características podrá contribuir a la aparición de emociones positivas las cuales fomentan la flexibilidad, la creatividad y la cooperación (Barry, 2008; Butt, 2005) y ayudan a construir una relación positiva con el cliente (Cellich, 2010; Liu y Wang, 2010). En este sentido, los resultados del estudio reciente de Boland y Ross (2010) sugieren que los mediadores de alta IE son más propensos a lograr acuerdos satisfactorios para ambas partes, son más propensos a utilizar un mayor número de tácticas para promover las alternativas de solución y los procesos de toma de decisiones para lograr compromisos.

Por último, el modelo considera el valor añadido de la mediación, siempre y cuando se trabaje en equipos interdisciplinarios que dispongan de correctas habilidades de coordinación, planificación y altos niveles de confianza entre los compañeros. La mediación es efectiva en la medida en que el profesional obtiene los resultados proyectados por ambas partes. Y eso, en la mayoría de las ocasiones es complejo. Poder contar con apoyo emocional, informacional e instrumental de compañeros de distintas disciplinas, podrá amortiguar muchas de las consecuencias negativas de trabajar con situaciones tan estresantes como las manejadas día a día en los procesos de mediación.

En base a la revisión científica previa se presenta el siguiente modelo teórico (ver figura 1) con el fin de avanzar, desde una perspectiva psicosocial, en el conocimiento de las competencias consideradas fundamentales para poner en marcha mediaciones de calidad. En concreto, este modelo sostiene que la calidad de servicio de la mediación va a depender fundamentalmente de los procesos de interacción que se establecen entre mediador y cliente, destacándose las siguientes competencias psicosociales; habilidades de comunicación, habilidades de gestión emocional y habilidades de gestión del conflicto y negociación. Para ello se tendrá en cuenta la influencia de ciertos recursos personales (capital psicológico positivo e

inteligencia emocional) y otros factores, tales como el trabajo en equipos interdisciplinarios (comediación) caracterizados por disponer de confianza entre sus miembros y las habilidades de planificación y coordinación.

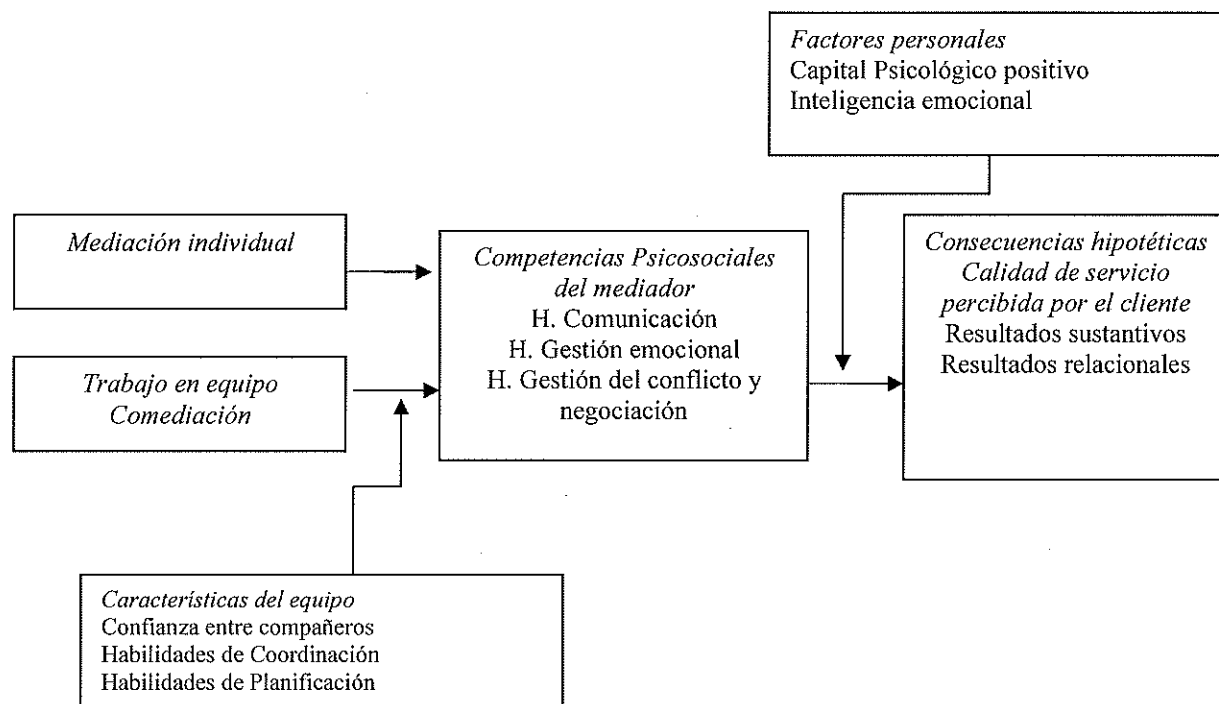


Figura 1. Factores psicossociales facilitadores de la calidad de servicio de los procesos de mediación.

Hacia un Modelo Contingente de la Mediación

Si analizamos la literatura científica sobre gestión del conflicto podemos observar la no existencia de claridad sobre la eficacia de la mediación frente a otras formas de gestión de disputas. Estas contradicciones pueden ser explicadas porque no se ha tenido en cuenta una perspectiva contingente de la gestión del conflicto. Es decir, no se han tenido en cuenta aquellas condiciones que pueden estar alterando el proceso de la gestión, tales como, el tipo o naturaleza del conflicto, las competencias del mediador o las características de las partes implicadas (Serrano, 1996).

Si nos centramos en la figura del mediador, son pocos los estudios los que han delimitado exactamente cuáles deben ser sus competencias. En este sentido, Kelly (1996) señaló la necesidad de plantear modelos de investigación que, tras un análisis empírico, demostraran cuáles son las intervenciones de los mediadores más eficaces (Serrano, 2008).

Considerar la mediación desde una perspectiva psicosocial, significa tener en cuenta tanto la influencia de los factores del contexto como los procesos psicosociales que se ponen en marcha en la mediación. No podemos obviar que la labor del mediador es ofrecer un servicio que requiere una interacción continua con el cliente. Esto indica que las evaluaciones sobre el servicio recibido dependen, en buena medida, de los comportamientos, sentimientos y, en definitiva de habilidades psicosociales de dichos profesionales. Esto es especialmente relevante en la intervención de un mediador, del que se pretende un rol activo orientado a promover la solución integrativa de la controversia por las propias partes mediante la mejora de la comunicación y el desarrollo de un ambiente seguro (Butts Griggs, 2008).

Según Billikopf (2004), las principales causas de que un conflicto no se resuelva de manera eficaz radican en; (a) querer explicar nuestro punto de vista primero, por considerarlo más importante; (b) ser ineficaces comunicadores, tanto como en la imprecisión de saber expresarnos correctamente como en no escuchar de forma empática; (c) no saber gestionar las emociones de manera correcta y dejar que las emociones negativas (tales como la ira) dominen la conversación y muestren expresiones incorrectas; (d) la falta de habilidades negociadoras, acostumbrados a la búsqueda de acuerdos distributivos y no integrativos. Por consiguiente, el mediador/a, además de tener los conocimientos básicos que requiere la disciplina, debe ser experto en actuaciones psico-sociales (Pelayo, 2011), conociendo y manejando cada una de estas herramientas.

Habilidades de comunicación

Siguiendo a Alzate Sáez de Heredia y Merino Ortiz (*en prensa*), la mediación se define como “un proceso de comunicación que favorece la negociación asistida para tratar, gestionar e incluso resolver una amplia variedad de conflictos, bien sean de relación, de intereses, de información o, incluso, de carácter estructural o de valores” (p.2). Tal como indica Slaikeu (1993), el rol que desempeña el profesional de la mediación tiene como prioridad generar un espacio que facilite una discusión basada en los intereses de las partes, que permita manifestar las preocupaciones y problemas y que se conviertan en los protagonistas principales para la búsqueda de alternativas y acuerdos.

Otros autores como Calcaterra (2002) enfatizan algunas de las competencias que debe poseer el mediador para llevar a cabo un proceso de comunicación eficaz, siendo éstas: llevar a cabo una escucha activa, comprender la lectura corporal, saber hacer reformulación de los problemas, reencuadrar los hechos o contenidos del conflicto, poder recontextualizar la situación del conflicto, formular técnicas específicas de la comunicación como la paráfrasis, el resumen, la formulación de preguntas, y, finalmente saber desarrollar una entrevista a cada una de la partes o caucus. En este sentido, autores como Alcover (2006), exponen como

características relevantes y necesarias del profesional de la mediación, entre otras, ser asertivo y activo, con capacidad de escucha y diálogo y con capacidad de no enjuiciar.

Habilidades de gestión emocional

En el contrato psicológico que se genera entre todo profesional que ofrece un servicio y el cliente, los profesionales están obligados no sólo a ofrecer correctamente el servicio sino también a comprometerse con ellos en términos de trabajo emocional, demostrando comportamientos políticamente correctos. En el contexto de la mediación, el mediador es considerado el experto en el proceso de la prestación del servicio y las partes en conflicto depositan toda su confianza en profesionalidad y rigor ético. En este sentido, son numerosos los estudios que han demostrado que la posibilidad de alcanzar un buen acuerdo va a depender de la confianza que tengan las partes hacia la mediación (Bernal, 1998). Esta confianza se consigue mediante un comportamiento competente y equitativo del mediador así como garantizando la confidencialidad. Para ello, el mediador deberá crear un ambiente físico y emocional en el que las partes se encuentren seguras y tranquilas para iniciar el proceso. Controlar y transformar las emociones negativas en positivas ayudará a las partes a una mejor interpretación de la realidad y a emitir comportamientos más cooperativos en la negociación (Thomas, 1992)

Pero no sólo el mediador influye en el cliente, al ser una profesión que exige continuas interacciones sociales, las reacciones afectivas de los clientes también pueden influir de manera negativa en las emociones, cogniciones y comportamientos del empleado, si éste no posee las competencias necesarias de regulación emocional. Los mediadores, en ciertas ocasiones, pueden interactuar con clientes cooperativos. Es decir, clientes que están dispuestos a ayudar más que a resistirse a la labor del mediador, ofreciéndole una retroalimentación positiva y, en la mayoría de las ocasiones, haciendo el servicio más efectivo (Bowen y Johnston, 1999). Pero en la mayoría de las ocasiones, especialmente en las primeras sesiones del proceso, los mediadores han de enfrentarse a clientes con niveles altos de hostilidad que, dominados por la ira del conflicto, buscan soluciones rápidas y basadas en sus propios intereses (Serrano, 2008). La interacción con este tipo de clientes supone exponerse a peticiones deshonestas, a agresiones verbales y a reprimendas o síntomas de desconfianza (Lam y Lau, 2008; Yagil, 2008).

Como consecuencia, el enfrentamiento a estas situaciones hostiles, y en algunas ocasiones agresivas, requieren en el trabajador la capacidad de disponer de un control emocional adecuado de cara a cliente para mostrar comportamientos de cortesía, y no agresivos (Holman, Chissick, y Totterdell, 2002). En este contexto, el mediador se ve obligado a mostrar ciertas emociones que no posee, regulando así sus propios estados afectivos incoherentes con las demandas que la prestación del servicio requiere y llevando al trabajador a un situación de disonancia emocional (Zapf, 2002). La investigación ha demostrado que el enfrentamiento a estas peticiones deshonestas, de intimidación y las exigencias de regulación emocional tiene

graves repercusiones no sólo para la efectividad del servicio sino también para los estados afectivos de los profesionales, y por lo tanto, a largo plazo para su bienestar laboral, especialmente cuando no se disponen de los recursos personales u organizacionales adecuados para poder gestionarlas adecuadamente (van Dierendonck y Mevissen, 2002).

Estudios recientes indican que un elemento clave para establecer una adecuada relación interpersonal entre profesional-cliente requiere en el trabajador de servicios la capacidad para realizar “el esfuerzo, la planificación y el control necesario para expresar las emociones deseadas por el contexto durante las relaciones interpersonales” (Morris y Feldman, 1996, p. 987). Es decir, los mediadores precisan hacer un buen uso del trabajo emocional (*emotional labour*) proyectando sentimientos y emociones necesarias para ganar la cooperación de las partes enfrentadas.

Inteligencia emocional en la mediación

La inteligencia emocional implica tener una serie de habilidades para percibir, entender, razonar y manejar tanto nuestros propios sentimientos como los de otras personas (Palmer, Gignac, Ekermans, y Stough, 2008). Esta competencia social y emocional es especialmente relevante en el contexto de las organizaciones de servicios donde los empleados están continuamente haciendo frente a las diferentes demandas emocionales de los clientes (Jordan y Troth, 2004). Así, Zeidner, Matthews y Roberts (2004) demostraron que la inteligencia emocional proporciona en los empleados las habilidades necesarias para el logro de la innovación, la calidad de servicio y la lealtad del cliente. Aunque en un principio se pensó que estas características eran innatas y no entrenables, la investigación nos muestra cómo este tipo de habilidades pueden ser adquiridas por los individuos mediante un adecuado entrenamiento emocional. Así se ha demostrado, por ejemplo, que esta capacidad, aunque individual, al ser visible a los miembros del equipo puede contagiarse a los demás promoviendo la formación de equipos de trabajo emocionalmente inteligentes (Druskat y Wolff, 2001). Recientes estudios muestran que la puesta en marcha de estos programas de entrenamiento no sólo disminuyen las consecuencias del estrés mejorando el bienestar laboral sino que también ofrece a los empleados la oportunidad para adquirir las habilidades necesarias para ser efectivos y satisfacer a los usuarios (Mulder, 2009).

Capital psicológico positivo

El capital psicológico positivo es considerado un factor clave de las organizaciones actuales que luchan por ofrecer a sus trabajadores un ambiente laboral saludable (Salanova, 2008). El capital psicológico es definido como el conjunto de características positivas de personalidad que desplegamos en nuestra vida profesional (Luthans, Youssef, Avolio, 2007). Estas características positivas son *esperanza, resiliencia, optimismo y autoeficacia*. Por *esperanza* se entiende la

fuerza de voluntad para alcanzar metas y planificar la forma de lograrlas. El *optimismo* es la característica cognitiva que genera una expectativa generalizada de resultados positivos. La *resiliencia* es la capacidad que tiene el trabajador para recuperarse de la adversidad, el conflicto, del fracaso y el estrés. Y la *autoeficacia* es la confianza en uno mismo, creencia en las propias capacidades. Disponer de estos recursos personales facilitará las labores del mediador al poder mostrarse como un profesional seguro de sí mismo y con carácter positivo y resolutivo ante las distintas adversidades que se pueden presentar en los procesos de mediación de conflictos. En este sentido, se ha demostrado que la *esperanza* y el *optimismo* en el trabajo fomentan la aparición de emociones positivas que se contagian al cliente (Luthans y Youssef, 2007). Por otro lado, los estudios muestran que la capacidad de *resiliencia* permite enfrentarse a problemáticas y conflictos con eficacia previniendo que la situación de conflicto se convierta en fuente de estrés e incrementando la satisfacción de los clientes (Luthans y Youssef, 2007). Así, el fortalecimiento de la *resiliencia* –como técnica para superar la debilidad emocional - se vuelve fundamental para avanzar en el ofrecimiento de un servicio de calidad (Silla, Roberts y Hare, 2010). Y, por último, de acuerdo con la teoría social y cognitiva de Bandura (Bandura, 1986), un individuo con alta *autoeficacia* podría ser altamente efectivo superando las posibles dificultades o adversidades que surjan (Luthans y Youssef, 2007). De esta manera, cuando el mediador disponga de altos niveles de *autoeficacia* sobre el trabajo emocional podrá regular con menos esfuerzo sus emociones, llevándole esta vivencia a estados afectivos positivos evitando los negativos.

Habilidades de gestión del conflicto y negociación

Si bien es cierto que las partes enfrentadas tienen el máximo protagonismo en los procesos de mediación y que el logro de un acuerdo va a depender de sus actitudes y confianza hacia la mediación, también es cierto que el mediador ha de promover que las partes protagonistas resuelvan su conflicto y, para ello, precisa de habilidades negociadoras. No podemos olvidar que la mediación en sí es una negociación – asistida, no directa o a solas - dirigida por una persona experta en facilitar el entendimiento entre las partes. Entendiendo por negociación un proceso de toma de decisiones interpersonal que ponemos en marcha cuando no podemos alcanzar nuestros objetivos de manera independiente (Thompson, 2012). Y por negociación eficaz, aquella que “no divide el pastel”, no promueve el ganar a costa de la pérdida de otros, sino el proceso en el que se promueve que todas las partes implicadas puedan obtener los máximos beneficios posibles. Al respecto, Ramírez-Marín y colaboradores (2009) realizaron un estudio con dos grupos de negociadores, uno conformado por expertos en negociación del Sistema Extrajudicial de Resolución de Conflictos Laborales de Andalucía (S.E.R.C.L.A.) y otro por inexpertos en negociación conformado por estudiantes de la Universidad de Sevilla. Tras exponer a ambos grupos a una tarea de mediación, se observó que los negociadores

expertos obtienen mejores acuerdos que los noveles. Por tanto, en el caso concreto de la negociación, el mediador debe orientar a las partes en el uso de las técnicas negociadoras más propicias, eliminando las barreras que impidan a las partes solucionar su propio problema y poder desarrollar una negociación eficaz que les lleve a un acuerdo beneficioso para todas las partes implicadas en el conflicto.

A su vez, es imprescindible que los mediadores tengan habilidades de gestión del conflicto, no sólo para mostrarlas como modelo sino también para ponerlas en marcha cuando se enfrentan ante discrepancias con los clientes. En una situación de conflicto es usual que el cliente tenga un alto nivel de frustración y bajas expectativas debido a las experiencias previas de fallidos resoluciones de problemas (Cottle, 1990). La gestión no adecuada de discrepancias podrá llegar a ser un factor inhibitor tanto de la calidad de servicio como del bienestar de los clientes (O'Shea, 2007). Por lo tanto, los mediadores deben manejar las habilidades de gestión del conflicto para resolver con eficacia los conflictos con clientes de manera que se eviten daños psicosociales en todas las partes implicadas y la percepción de un mal servicio (Bowen y Johnston, 1999).

Habilidades de trabajo en equipo interdisciplinares: la mediación.

Cuando hablamos de mediación, combinamos aspectos legales y psicosociales tales como emociones e interacciones sociales. Aunque se ha demostrado que personas de una sola disciplina, a nivel individual, pueden llevar a cabo un proceso de mediación de forma correcta, también es cierto que la mediación realizada por equipos interdisciplinares enriquece el proceso al poder abordarse el conflicto de manera integral y reducir sesgos. Para que estos equipos sean efectivos requieren desarrollar una serie de habilidades entre las que se destacan las habilidades de planificación, coordinación y cooperación (Munduate et al., 2004). Por el contrario, si estas relaciones no se gestionan adecuadamente también pueden convertirse en fuente de conflicto y de estrés repercutiendo negativamente en el proceso (Benítez et al., 2012; van Woerkom y van Engen, 2009). Se ha demostrado también, que la confianza entre compañeros es crítica para el logro de las metas (Martínez-Tur y Peiró, 2009) y el rendimiento de los equipos (Guest, Brown, Peccei, y Huxley, 2007). La disposición de confianza en el propio equipo facilita el establecimiento de relaciones prosociales y el desarrollo de un clima positivo grupal evitando las experiencias de emociones negativas y fomentando las positivas entre sus miembros (Sanders y Schyns, 2006). Todo ello contribuirá a que la prestación del servicio se realice de manera adecuada (Lau y Linden, 2008)

Criterios evaluativos de la calidad de servicio prestada en la mediación.

Cuando se analiza la efectividad de la gestión del conflicto, se ha de hacer alusión a dos tipos de resultados: resultados sustantivos y resultados relacionales. En el caso de la mediación, por resultado sustantivo se entendería lograr que las partes lleguen a un acuerdo mutuamente beneficios y duradero, sin puntos ambiguos en su contenido. Sus resultados se han de traducir en una percepción más equitativa de los mismos, mayor compromiso y más satisfacción para las partes implicadas (Munduate, Ganaza, Peiró y Euwema, 1999) Por lo tanto, una alta calidad sustantiva implicaría la extinción del conflicto, el respeto y la implicación con lo acordado por ambas partes. Mientras que una baja calidad de este tipo llevaría consigo la no solución, o una solución que no beneficie a ambas partes y en la que ambas partes ni se impliquen ni respeten lo acordado (Dorado y Medina, 2005).

Pero la calidad de la mediación no sólo ha de medirse en resultados sustantivos. La mediación permite que las partes en conflicto vayan más allá de la resolución de un conflicto puntual, resultando una herramienta moderadora de las relaciones y preventiva de futuras tensiones (Munduate, 2008). En concreto, se podría tener en cuenta, al igual que en la eficacia de cualquier proceso negociador; (a) el grado de confianza de las partes; (b) la comprensión mutua entre ellas, es decir, el grado en el que las partes en conflicto son capaces de ponerse en el lugar del otro y entender cuáles son sus intereses; (c) el clima emocional; (d) la mejora de las relaciones y la comunicación. Además de distinguir entre estos dos tipos de resultados, la calidad del servicio ofrecido debe hacer alusión, no sólo al resultado final en sus dos vertientes, sino también a la percepción de calidad que tiene el cliente con respecto al proceso llevado a cabo durante las distintas sesiones de mediación.

Diccionario de Competencias

C1. Análisis e Interpretación

Identifica y enlaza la información relevante para ayudar a la resolución del problema. Contribuye a la generación de soluciones, resaltando los puntos clave y las opciones que deben ser tenidas en cuenta.

Indicadores Positivos

- Identifica rápidamente los asuntos más destacados.
 - Construye una imagen completa de la situación o el problema.
 - Investiga para identificar los hechos relevantes.
 - Recoge información completa y detallada para respaldar las recomendaciones.
 - Demuestra una rápida comprensión de la información ofrecida.
 - Analiza los problemas que están mal definidos estableciendo los límites a cada asunto.
 - Interpreta la información de manera precisa estableciendo tendencias y relaciones de causa y efecto.
 - Evalúa opiniones y soluciones.
 - **Evalúa y tiene en cuenta los riesgos.**
-

C2. Comunicación

Comunica la información relevante de manera clara y concisa tanto de forma oral como escrita.

Indicadores Positivos.

- Es claro, conciso y se le entiende adecuadamente cuando habla.
 - Resume la información y confirma que las partes lo han entendido correctamente.
 - Utiliza un lenguaje y terminología adaptados a la audiencia.
 - Se comunica de forma accesible y cercana.
 - Escucha activamente a lo que otros tienen que decir.
 - La comunicación es precisa, está basada en los hechos y es ofrecida en el momento oportuno.
 - Elabora documentos escritos concisos y bien estructurados.
 - Utiliza una pronunciación, puntuación y gramática correctas.
-

C3. Negociar e Influir

Ofrece información precisa para influenciar de manera eficaz a otras personas.**Indicadores Positivos.**

- Mantiene una actitud profesional y objetiva cuando se enfrentan a situaciones desafiantes.
 - Identifica los asuntos cruciales dentro de argumentos opuestos y lo explica a otros.
 - Ofrece voluntariamente opiniones y cuestiona asunciones de manera apropiada.
 - Afronta los conflictos y las situaciones hostiles con calma y de manera mesurada.
 - Responde de manera racional a los retos.
 - Establece los objetivos y resultados deseados en la negociación de forma clara.
 - Reconoce la posición de la negociación de otros y les ayuda a tomar decisiones.
 - Encuentra puntos de acuerdo en posiciones opuestas.
 - Evalúa la dinámica de la situación antes de entrar. Por ejemplo, investiga o habla con aquellos que tienen el poder de tomar la decisión.
 - Maneja las objeciones mediante el reconocimiento de las mismas y la sugerencia de alternativas.
 - Identifica las oportunidades para intentar encajar posiciones opuestas.
 - Identifica intereses comunes para respaldar las sugerencias.
 - Vende los beneficios de las diferentes opiniones.
 - Ayuda a otros a identificar las lagunas y defectos en su razonamiento.
 - Facilita que otros encuentren sus propias soluciones.
-

2. Descripción de la relación de actividades desarrolladas durante la ejecución del proyecto.

Las actividades realizadas a lo largo del proyecto se presentan en la siguiente tabla:

Actividad	Participantes
1. Análisis bibliográfico y documental sobre las competencias de los mediadores y sus antecedentes	FJM, MB, VV
2. Redacción del 'state of the art' sobre este tema.	FJM, MB
3. Revisar, traducir y adaptar el modelo de competencias del ACAS.	FJM, VV
4. Realizar estudio piloto con jueces expertos.	FJM, MB, VV
5. Análisis de la validez de constructo. Aplicación del instrumento de competencias a mediadores ecuatorianos.	FJM
6. Análisis de la validez de constructo (2). Análisis del instrumento de competencias al mediadores andaluces	VV

Nota: FJM: Francisco J. Medina; VV: Virginia Vilches; MB: Miriam Benítez

3. Describir las acciones de difusión y sostenibilidad del proyecto, aportando las evidencias oportunas.

La difusión se ha realizado en los siguientes contextos:

1. Consejo Andaluz de Relaciones Laborales.
2. Cátedra Unesco de Resolución de Conflictos y Cultura de Paz. Loja Ecuador (<http://www.cunescoedupaz.org/category/noticias/>)
3. Congreso de la International Assotiation for Conflict Management, en Leiden (http://iacm-conflict.org/sites/default/files/IACM_2014_Conference_Program_Web.pdf).

4. Indicar si se ha seguido la metodología de trabajo propuesta o ha habido alguna variación.

La metodología desarrollada ha seguido los siguientes pasos.

- a) Realización de un documento ‘state of the art’ acerca de las competencias de los mediadores y sus predictores.
- b) Revisión y traducción del diccionario de competencias utilizado por el ACAS y adaptación al contexto español.
- c) Redacción de un instrumento de medida sobre el diccionario de competencias, en concreto una escala de conductas observadas.
- d) Realización de un estudio piloto sobre la escala de conductas observadas.
 - a. Mediante expertos del Servicio Extrajudicial de Resolución de Conflictos Laborales.
 - b. Mediante expertos de la Cátedra UNESCO de Cultura de Paz y Resolución de Conflicto de Ecuador
 - c. Aplicación del instrumento a una muestra reducida de mediadores andaluces y ecuatorianos para comprobar principalmente la validez de constructo.

Debido a que la cantidad de dinero concedida ha sido menor a la solicitada, hemos optado por adaptar el calendario y realizar una estrategia diferente para conseguir los objetivos. En este sentido, se han cubierto los objetivos programados, de forma que disponemos de un instrumento en castellano con potencial investigador y aplicado importante. Si alguna persona desea tener el instrumento lo puede solicitar a fjmedina@us.es.

5. Indicar los órganos de evaluación y seguimiento para la consecución de los objetivos fijados. Periodicidad prevista para el seguimiento e indicadores.

La investigación, tal y como estaba planteada, permitía la autoevaluación y la adaptación. Aparte de la traducción y adaptación por parte del grupo de investigación, se han realizado diferentes validaciones: la primera con expertos en mediación, y la segunda y la tercera con mediadores reales ecuatorianos y andaluces.

6. Indicar si se han identificado nuevas necesidades para alcanzar los objetivos del proyecto.

El proyecto requeriría una validación del diccionario de competencias con una muestra muy superior a la utilizada y con grupos de discusión, para lo cual se requiere mayor tiempo y financiación, ya que el número de mediadores laborales en cada ciudad es muy reducido.

MEMORIA ECONÓMICA

JUSTIFICACIONES

Se deberán presentar los justificantes (copia del pago bancario o factura con recíbi) y/o facturas de las actuaciones realizadas y los correspondientes recibos de pagos.

La justificación económica se realizará mediante la aportación de original y fotocopia o copia compulsada.

- Costes Directos:
- Dietas y Gastos de Viaje:

Propósito del Viaje:			Ejemplo1: Participación en Reunión de Trabajo 1	Ejemplo2: Participación en evento de difusión
Lugar de Destino			LEIDEN-HOLANDA	
Nº Personas	a	(CifraTotal Personas)*	1	
Nº Días	b	(CifraTotal Días)*	6	
Coste dietas diario	c	Coste Total Dietas y Viajes		
Precio Viaje	d		370,52€	
Total Costes (Dieta + Viaje)	(a x b x c) +(d x a)	(Cifra Total Costes)*	370,52€	

370,52€ corresponden a las dietas del congreso en Leiden (Holanda) durante los días 03/07/2014 hasta el 08/07/2014

* Incluir la cifra.

- Otros gastos: En esta partida se recogen todos aquellos gastos que no se hayan contabilizado en anteriormente, como por ejemplo, costes de tramitación de patentes, servicios de documentación, alquiler de equipos, imprevistos, etc.

	Descripción	Justificación	Total Coste
1	INSCRIPCIÓN CONGRESO	EN EL CONGRESO IACM SE DIFUNDIERON LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN REALIZADA	405,95€
2			

Cantidad obtenida / prevista y Fuentes de financiación :

Costes Directos					Total Costes Directo	Costes Indirectos	Total Gastos Proyecto
C. Personal	C. Operacional					Total Costes Indirectos (No > 7%)	
G.Pers	Inventariable	Fungible	Viajes y Dietas	Otros Gastos			
%	0	0	370,52	405,95	776,47	0	776,47
Total	0	0	370,52	405,95	776,47	0	776,47

Ingresos	Otras Fuentes		Dotación Fundación Hergar	Total Ingresos
	Subv. Publica	Privada		
Financiación Propia	0	0	750	750
%	0	0	100%	
Total	0	0	750	750

Firma del Investigados Principal

Sello de la entidad




En Sevilla a 21 de abril de 2015

100



ÁREA DE INVESTIGACIÓN

LIQUIDACIÓN DE DIETAS Y GASTOS DE LOCOMOCIÓN

Esta Liquidación deberá acompañarse de la Comisión de Servicios original

DATOS DEL TITULAR

Nombre y Apellidos FRANCISCO J. MEDINA DIAZ
D.N.I. 80044752Z Cuerpo o Escala TITULAR DE UNIVERSIDAD

DIETAS

Territorio Nacional

Día de salida : 3/7/14 Hora: 07/00
Día de llegada: 8/7/14 Hora : 22:00
Total días : 6

Manutención pernoctando: días, a 40,82 € euros/días 0,00 €
Manutención sin pernoctar: días, a 26,67 € euros/días 0,00 €
Alojamiento (según decreto): días, a 64,27 € euros/días 0,00 €
Alojamiento (según factura) inserte importe total de la factura 0,00 €
1/2 manutención: días, a 20,41 € euros/días 0,00 €
Total Dietas Territorio Nacional 0,00 €

Territorio Extranjero

Día de salida del T. Nacional
Día de llegada al T. Nacional
Total días:

ELIJA UN PAÍS DE LA LISTA:

Manut. Pernoctado: 5 días, a 68,77 € euros/días 343,85 €
Manut. Sin pernoctar: 1 días, a 26,67 € euros/días 26,67 €
Alojamiento (según Decreto): días, a 135,61 € euros/días 0,00 €
Alojamiento (según Factura) inserte importe total de la factura 0,00 €
1/2 manutención: días, a 20,89 € euros/días 0,00 €

Total Dietas T. Extranjero 370,52 €
TOTAL DIETAS (N+E) 370,52 €

GASTOS DE LOCOMOCION

Nº Km: 0,19 € euros/Km (H) 0,00 € matricula
Importe del Billete 0,00 € 0,00 € 0,00 € (J) 0,00 €
Importe alquiler vehículo (justificado) 0,00 € 0,00 € 0,00 € (K) 0,00 €
Importe peaje taxis (justificado) 0,00 € 0,00 € 0,00 € (L) 0,00 €

TOTAL LOCOMOCION 0,00 €
GASTOS INSCRIPCION Y/O DOCUMENTACION 0,00 €
TOTAL INDEMNIZACION 370,52 €
TOTAL A COBRAR (RENUNCIANDO A LA DIFERENCIA EN SU CASO) 0,00 €

NOTA IMPORTANTE:

Declaro que son ciertos los datos que figuran en la presente liquidación y que no he recibido cantidad alguna por estos mismos conceptos por parte de otro organismo o entidad privada.

En SEVILLA 5-septiembre 2014

Vº. Bº Responsable del Gasto

[Handwritten signature]

Fdo.: FRANCISCO J. MEDINA DIAZ

(Persona que realiza el viaje)

[Handwritten signature]





UNIVERSIDAD DE SEVILLA

ÁREA DE PERSONAL DOCENTE

- LICENCIA POR ESTUDIOS (hasta 3 meses de duración)
- COMISIÓN DE SERVICIOS (cumplimentar solicitud en impreso aparte)

Informe del Departamento
EL DIRECTOR/A,

FAVORABLE

NO FAVORABLE

Motivar:

Fdo.: *José María León Rubio*

Informe del Centro
DECANO/A o DIRECTOR/A

FAVORABLE

NO FAVORABLE

Motivar:

Fdo.: *José María León Rubio*

DATOS DEL PROFESOR

D/Dña. FRANCISCO J. MEDINA DIAZ

N.I.F.: 80044752Z CUERPO DOCENTE O CATEGORÍA: PTU

DEPARTAMENTO: PSICOLOGIA SOCIAL

CENTRO: PSICOLOGIA

OBJETO DE LA SOLICITUD DE LICENCIA POR ESTUDIOS

Estancia en: LEIDEN -HOLANDA

Especificar actividades a desarrollar PROYECTO HERGAR

Fecha de inicio [3 / 7 / 2014] Fecha de finalización [8 / 7 / 2014]

Sevilla, 25 de JUNIO de 2014

Firma del interesado/a: *[Signature]*

DURANTE LA AUSENCIA, SUS LABORES DOCENTES SERÁN ASUMIDAS POR:

PROFESORADO SUSTITUTO: NO AFECTA A CLASES

ASIGNATURA:

CURSO/GRUPO: HORARIO(días y horas):



RESOLUCIÓN

Licencias de hasta 15 días	Licencias de más de 15 días o licencias de hasta 15 días con propuesta de denegación
<input type="checkbox"/> AUTORIZAR Sevilla a de de 20 EL RECTOR P.D. El Decano/a o Director/a (Res. Rec. 24-10-1984 y Acuerdo J.G. 24-05-1990) Fdo.:	<input type="checkbox"/> AUTORIZAR <input type="checkbox"/> NO AUTORIZAR Motivación: Sevilla a de de 20 EL RECTOR P.D. (Res. Rec 19-03-2012) El Vicerrector de Profesorado. Fdo.: Juan Carlos Benjumea Acevedo



UNIVERSIDAD DE SEVILLA

ÁREA DE PERSONAL DOCENTE

SOLICITUD DE COMISIÓN DE SERVICIO

1.- DATOS DEL PROFESOR/A

Nombre y Apellidos FRANCISCO JOSE MEDINA DIAZ
N.I.F. 80044752Z Cuerpo o Categoría PTU
Departamento PSICOLOGIA SOCIAL
Centro .CENTRO INTERNACIONAL /PSICOLOGIA

2.- DATOS DEL VIAJE OBJETO DE LA SOLICITUD

Objeto del desplazamiento CONGRESO IACM
Organizado por UNIVERSIDAD DE SEVILLA
Lugar de celebración LEIDEN . Fecha 3 AL 8 DEL 7 DE 2014
Hora de salida 07.00 Hora de regreso 21.00
Medio de locomoción AVION, TREN, COCHE DE ALQUILER, COCHE PROPIO, TAXI, AUTOBUS

3.- FINANCIACIÓN

Presupuesto/Crédito

Sevilla, de de 200
EL SOLICITANTE VºBº DIRECTOR DEL DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA SOCIAL UNIVERSIDAD DE SEVILLA VºBº RESPONSABLE DEL CRÉDITO
Fdo.: FRANCISCO J. MEDINA Fdo.: JOSE MARIA LEÓN Fdo.: FJ MEDINA

Vista la solicitud presentada por el Profesor/a cuyos datos figuran más arriba, este Rectorado ha resuelto autorizar el desplazamiento solicitado, de acuerdo con los datos anteriormente expuestos y con derecho a la percepción de la indemnización que legalmente corresponda.

Table with 2 columns: 'CON CARGO A CRÉDITOS DE INVESTIGACIÓN' and 'Sevilla, de de 20'. Includes signatures of the Rector and Vicerrector.

Documentación a aportar para su tramitación económica:

- 1. Justificación con los documentos originales (billetes de avión o tarjeta de embarque, ferrocarril, taxi o factura de agencia de viaje).
2. Si el medio de locomoción utilizado es vehículo particular deberá declararse el número de matrícula.
3. Certificación de asistencia.



Ross Events

IACM Conference 2014 - Leiden

Home

Registration Confirmation

Registration

Administration

Your registration and payment have been submitted successfully.

A confirmation email with the following information has been sent to fjmedina@us.es.

Welcome to the IACM Leiden 2014 Registration Page!

In the next few pages, you will be asked to provide important details and be able to pay conference related fees. Please read and complete the information carefully. The first page will include personal details and conference registration fee (note that members receive a reduced fee - see information below on how to become a member). The next page will collect additional information and allow you to sign up for optional events, register guest dinners, and more. You will then have an opportunity to review your choices before entering your credit card payment information. When you complete your registration, you will receive an email confirmation and receipt.

IMPORTANT NOTE: When you register through this online system, your credit card statements will read "RSB ECOMMERCE." There will be no reference to IACM. The registration system is currently located at the University of Michigan Ross School of Business. If you have any questions, please contact Shelly Whitmer via email at sjmoore@umich.edu.

Please note that, as in past years, we are offering a lower early registration fee between the opening of registration and May 24. Please register early to take advantage of the lower cost of registration! Registration for members is \$450 through May 24 and \$500 thereafter; for non-members it is \$525 through May 24 and \$575 thereafter; and accompanying guest fee is \$175 per person.



We have worked hard this year to bring down the cost of registration. In addition to costs associated with the meeting site and conference materials, your registration fee provides the following: Scientific Sessions, Refreshment Breaks, Lunches, Conference Materials, Program, Admission to the Welcome Dinner, the Poster Session with Wine and Cheese Tasting, the NCMR Reception in the oldest Botanical Garden in the Netherlands, the Award Dinner and After Party.

Accompanying persons' fees include: Admission to the Welcome Dinner, the Poster Session with Wine and Cheese Tasting, the NCMR Reception in the oldest Botanical Garden in the Netherlands, the Award Dinner and After Party.

Please note that a \$50 per person administration fee will be charged if conference registration is cancelled.

IACM Membership

IACM members enjoy a reduced conference fee. You will also receive complimentary subscriptions to the NCMR Wiley Blackwell Journal and to our bi-annual Signal Newsletter, and more. You can pay your 2014 membership fee with registration below.

[1 Personal Details](#) [2 Registration Details](#) [3 Confirmation & Payment](#)

IACM Conference 2014 - Leiden

IACM 2014 Leiden, The Netherlands Registration Confirmation and Receipt.

Payment questions and requests for special receipts should be directed to Shelly Whitmer at sjmoore@umich.edu

IMPORTANT NOTE: When you register through this online system, your credit card statements will read "RSB ECOMMERCE." There will be no reference to IACM. The registration systems is currently located at the University of Michigan Ross School of Business. If you have any questions, please contact Shelly Whitmer via email at sjmoore@umich.edu.

Registration Details

First Name:	Francisco
Last Name:	Medina
Name On Badge:	Francisco Medina
Email:	fjmedina@us.es
Company/Affiliation:	University of Seville (Spain)
Position Title:	Professor
Which information of yours can we publish on our "Participants" page?	Name, email, and affiliation
Registration Type:	B. Conference \$550 Registration plus \$50 Faculty- Professional Membership Fee (new and renewing)



renewing
members)

Complete Mailing Address

Francisco J.
Medina Faculty
of Psychology
Universidad de
Sevilla C/
Camilo José
Cela s/n 41018-
Sevilla (España)

Telephone Number (include country code)

+34606927364

IACM Affiliation

Faculty

Is this your first IACM conference?

No

MEALS

Please specify meal option. -

Other (meals from above) - We will do our very best to accommodate special requests. -

Please list any severe food allergies you have. -

GUEST INFORMATION - ONLY COMPLETE IF SOMEONE IS ATTENDING THE CONFERENCE WITH YOU. (Please DO NOT re-enter your name here.)

THIS IS FOR GUESTS ONLY!! Guest Dinner Only Fee US\$175 per person (Fee includes admission to the Welcome Dinner, the Poster -

Session with Wine and Cheese Tasting, the NCMR Reception in the Oldest Botanical Garden in the Netherlands, the Award Dinner and After Party.)

Guest 1: First and Last Name -

Guest 2: First and Last Name -

Additional Guests: First and Last Names -

EMERGENCY CONTACT INFORMATION

Emergency Contact Name -

What is your relationship to the emergency contact name listed -

Emergency Contact Telephone Number -



(include country code)

Emergency Contact E-mail Address -

Emergency Contact Address -

IACM DONATIONS

IACM Funds: I would like to support IACM's annual activities (US\$). -

IACM Awards: I would like to help fund the IACM Lifetime Achievement and Rubin Awards (US\$). -

PRE-CONFERENCE TOURS - FRIDAY, JULY 4 (WEATHER PERMITTING) - Please select only 1, as they do run parallel to each other.

Sightseeing Leiden (US\$ 38 per person) -

Biking in the Dunes (US\$ 30 per person) -

CANCELLED as of 6/2/14. TOUR OPTION NO LONGER AVAILABLE. Sandcastles and Beach Volleyball (US\$ 22 per person) -

CLOSED: THIS TOUR IS FULL. The Hague Justice Tour (US\$ 45 per person) -

DINNER - SATURDAY EVENING, JULY 5

Saturday Festive Dinner in Botanical Garden (US\$ 75 per person) -

POST-CONFERENCE ACTIVITY - MONDAY, JULY 7

End with Sand: Beach & Sunset BBQ (US\$ 75 per person) -

HOTEL ROOM SHARING

SHUTTLE BUS TO SCHIPHOL AIRPORT - MONDAY, JULY 7

On Monday after the conference, buses will leave the conference center at noon and bring you to Schiphol Airport (you'll be at the airport between 12:30 pm and 1 pm). A ticket will be US\$ 20. Final confirmation and payment will be collected at the conference. To help us estimate the number of buses please indicate your interest below: -



QUESTIONS OR COMMENTS

If you have any questions or comments,
please let us know.

CANCELLATION FEE

CREDIT CARD STATEMENT

Payments

Trans #	Date	Card Type	Amount
13243858	7/3/2014	MasterCard	\$550

Amount Due

Total Fees: \$550

Total Payments: \$550

Amount Due: \$0

Links

- [Edit/Cancel My Registration](#)
- [View Conference Site](#)

Shelly Whitmer
Event Planning Consultant
IACM Administrative Manager
University of Michigan
sjmoore@umich.edu

[< Back](#)[Cancel My Registration](#)[My iM pact](#)[:: search/sitemap](#)[:: accessibility features](#)[:: privacy statement](#)[:: u-m home](#)

2014 Stephen M. Ross School of Business at the University of Michigan.

- Convertidor en el pasado
- Cotizaciones históricas
- Gráfico de comparación
- Convertidor de divisas
- Cotizaciones cruzadas
- Tabla de equivalencias
- Los cambios históricos
- Par de divisas
- Para el teléfono móvil
- Convertidor Avanzado
- Convertidor Euro
- Lista de países
- English assesment



Para inversores que desean tener una jubilación tranquila

Si tiene 350.000 € para invertir, no dude en descargar sin coste alguno la guía "Su plan de jubilación en 15 minutos", publicada por la empresa consultora de inversiones de Ken Fisher, asesor financiero y columnista de la prestigiosa revista Forbes.

Para descargar la guía haga clic aquí

Forbes INVESTMENTS EUROPE

Principales tipos de cambio:

- 1 EUR=1.3894 USD
- 1 EUR=143.02 JPY
- 1 EUR=0.8285 GBP
- 1 USD=102.94 JPY
- 1 USD=0.8774 CHF
- 1 GBP=1.677 USD
- 1 USD=1.0984 CAD
- 1 USD=1.0951 AUD
- 1 EUR=1.2191 CHF
- 31.103 XAU=1 337 USD

Fxtop.com:
A propósito de este sitio

- Enlaces
- Personalizado
- Servicios específicos.
- Contacte
- © 2012 FXTOP
- Indíces del 07 de marzo de 2014

Día: 7 Mes: 03 - Marzo Año: 2014

Google Drive for Work

Todo tu trabajo seguro, 99,9% de operatividad, asistencia 24/7

Resultado:

del 07 de marzo de 2014

550 USD-Estados Unidos [dólar estadounidense / \$]=395.85 EUR-Euroland [euro / €]
 550 EUR-Euroland [euro / €]=764.17 USD-Estados Unidos [dólar estadounidense / \$]

1 USD=0.719735 EUR
 1 EUR=1.3894 USD

Los tipos de cambio históricos con gráficos USD / EUR desde 07 de marzo de 2014

Escriba un importe en cualquier divisa y haga clic en otro campo para ver la conversión:

Divisa	Importe	Curso
USD Estados Unidos [dólar estadounidense / \$]	550	1 USD=1 USD
EUR Euroland [euro / €]	395.85	1 USD=0.719735 EUR
ARS Argentina [peso argentino]	4 336.36	1 USD=7.884295 ARS
AUD Australia [dólar australiano / \$ AU]	602.33	1 USD=1.095149 AUD
CAD Canadá [dólar canadiense / \$ CA]	604.11	1 USD=1.098388 CAD
CHF Suiza [franco suizo / F CH]	482.59	1 USD=0.877429 CHF
ESP España (-> Euro) [peseta española]	65 864	1 USD=119.753851 ESP
JPY Japón [yen japonés / ¥]	56 615	1 USD=102.936519 JPY
GBP Gran Bretaña [libra esterlina / £]	327.97	1 USD=0.596301 GBP
MXN México [peso mexicano]	7 242.39	1 USD=13.167986 MXN
NZD Nueva Zelanda [dólar neozelandés / \$ NZ]	646.87	1 USD=1.176119 NZD
SEK Suecia [corona sueca]	3 506.87	1 USD=6.376134 SEK
Más: TWD Taiwan [nuevo dólar taiwanés]	16 635.56	1 USD=30.246477 TWD
Todo: HKD Hong-Kong [dólar / \$ HK]	4 268.1	1 USD=7.760184 HKD
Todo: SGD Singapur [dólar]	694.8	1 USD=1.263279 SGD

Nota:

Escriba un importe en cualquier divisa y haga clic en otro campo para ver la conversión. Los índices del euro contra las divisas "out" representan los tipos oficiales transmitidos por el Banco Central Europeo con fecha del 07 de marzo de 2014. Los importes pueden entrarse con el punto o la coma como separador decimal. Para el oro (XAU), la plata (XAG), el platino (XPT) y el paladio (XPD), las cotizaciones y las cantidades se indican en gramos (1 onza = 31.103 gramos). Se aplican todas las reglas oficiales.





**CERTIFICATE OF
ATTENDANCE**

THIS DOCUMENT CERTIFIES THAT

Francisco J. Medina

HAS ATTENDED THE IACM CONFERENCE
2014-LEIDEN, JULY, 4-7



A handwritten signature in blue ink, appearing to be "W. Steinel", written over a horizontal line.

2015/04/17

W. STEINEL _____ DATE



P.D.

PROPUESTA PAGO: **2015/350**

FICHERO: 174.TXT


SR. DIRECTOR DEL BSCH
AVDA. FELIPE II, 5
41013 SEVILLA

AREA DE INVESTIGACION
SERVICIO DE FISCALIZACION Y PAGOS

20 de abril de 2015


Ruego que con cargo a la cuenta **0049-5854-35-2316070311**, abierta en esa entidad a nombre de **CREDITOS INVESTIGACIÓN. UNIVERSIDAD DE SEVILLA**, transfieran a los distintos perceptores según relación adjunta, cuyo importe total asciende a la cantidad de euros: **SETECIENTOS CINCUENTA (750€)**

Atentamente,

Fdo:  Ramona Gómez Durán

Jefa de Servicio Fiscalización y Pagos



Fdo.:  Jesus Gómez Castro
Jefe de Unidad

COMPENSADO
Banco Santander, S.A.





P.D.

PROPUESTA PAGO: **2015/350**

FICHERO: 174.TXT

SR. DIRECTOR DEL BSCH
AVDA. FELIPE II, 5
41013 SEVILLA


AREA DE INVESTIGACION
SERVICIO DE FISCALIZACION Y PAGOS

20 de abril de 2015


Ruego que con cargo a la cuenta **0049-5854-35-2316070311**, abierta en esa entidad a nombre de **CREDITOS INVESTIGACIÓN. UNIVERSIDAD DE SEVILLA**, transfieran a los distintos perceptores según relación adjunta, cuyo importe total asciende a la cantidad de euros: **SETECIENTOS CINCUENTA (750€)**

Atentamente,

Banco Santander, S.A.
21 ABR. 2015
0049-5854 - Av. Felipe II, 5
SEVILLA

Fdo:  Ramona Gómez Durán

Jefa de Servicio Fiscalización y Pagos

Fdo.:  Jesus Gómez Castro
Jefe de Unidad

COMPENSADO
Banco Santander, S.A.






UNIVERSIDAD DE SEVILLA
RELACION DE TRANSFERENCIAS A REALIZAR

BANCO O CAJA: 0049 BANCO SANTANDER, S.A.
SUCURSAL: 5854 N° CUENTA 2316070311

N° REL. TRANSFERENCIAS : 201500000000000275
PROPUESTA DE PAGO : 2015/0000000000000350

SÍRVANSE CUMPLIMENTAR CON CARGO A CUENTA NUESTRA LAS TRANSFERENCIAS QUE SE DETALLAN A CONTINUACIÓN

Nº de Orden	Beneficiario y concepto	Ordinal Perceptor	Importe
00001	<p>Beneficiario : MEDINA DIAZ, FRANCISCO JOSE DNI/NIF : 80044762Z</p> <p>Concepto : Factura: - OP260176 INSCRIPCION EN CONGRESO Y DIETAS PARA ASISTIR A CONGRESO EN HOLANDA DEL 3 AL 8 DE JUL.14. Documento 2015000017571</p> <p>Facturas :</p> <p>TOTAL TRANSFERENCIA :</p> <p>SEVILLA, Veinte de abril de dos mil quince</p> <p>EL JEFE DE SERVICIO</p> <p>Fdo.: Jesús Gómez Castro JEFE DE UNIDAD</p> 	<p>3001 0026 26 2620006225</p> <p>Fdo.: Ramona Gómez Dufour JEFE DEL SERVICIO DE FISCALIZACIÓN Y PAGOS</p>	<p>750,00</p> <p>750,00</p>