



Informe de Conclusión de la Ombudsman

El presente informe sintetiza el proceso de manejo de las reclamaciones por parte de la CAO respecto al proyecto Interagua apoyado por MIGA en Guayaquil, Ecuador

Resumen de la Reclamación y del Proceso Ombudsman de la CAO

En el año 2001, MIGA proporcionó una garantía por \$ 18 millones para *International Project Water Services Guayaquil* (Interagua), el cual opera las instalaciones y los sistemas de agua potable y alcantarillado en la ciudad de Guayaquil, Ecuador. La empresa comenzó sus operaciones en Guayaquil en el año 1999, cuando el servicio estatal de agua potable del Ecuador, la *Empresa Cantonal de Agua Potable y Alcantarillado de Guayaquil* (ECAPAG) la otorgó una concesión por 30 años. En ese entonces, la empresa era de propiedad conjunta de la corporación estadounidense Bechtel, la empresa de servicios públicos del Reino Unido, *United Utilities*, y la empresa eléctrica italiana Edison.

A mediados del año 2008, Bechtel vendió a Proactiva Medio Ambiente la mayoría de sus acciones. Actualmente la empresa es propiedad conjunta de Proactiva (accionista mayoritario), la firma ecuatoriana Hidalgo e Hidalgo y la compañía colombiana Fanalca. **Interagua es** regulada por ECAPAG bajo los términos del contrato de concesión.

El 15 de enero del 2008, las ONGs *Asociación Movimiento Mi Cometa* y *Observatorio Ciudadano de Servicios Públicos (OCSP)* presentaron a la CAO una reclamación sobre los impactos sociales y ambientales de las operaciones de Interagua. Los problemas identificados en la reclamación incluyeron: cortes de agua a habitantes de bajos ingresos, carencia de acometidos al servicio en los barrios más



pobres, falta de tratamiento de aguas negras o residuales, y preocupaciones relativas al cumplimiento del contrato de concesión y de las normas de desempeño de MIGA y el Banco Mundial por parte de la empresa.

Un equipo de CAO Ombudsman indagó las problemáticas y opciones de las partes interesadas para resolver la reclamación. Tras la primera visita del equipo con las partes interesadas en febrero del 2008, el gobierno Ecuatoriano anunció que en octubre del 2008, los ciudadanos votarían sobre una serie de reformas constitucionales que incluían, entre otros aspectos, el derecho al agua y la prohibición de su privatización.

Debido a la posición de los reclamantes, de que la privatización del agua constituye una violación de los derechos humanos y debe ser ilegal, las partes interesadas acordaron que el resultado del referendo constitucional tendría implicaciones para el futuro y la naturaleza del proceso de la CAO. (Por ejemplo, la aprobación de la consulta

popular podría resultar en la expropiación de Interagua por parte del Gobierno y la devolución del servicio al sector público.)

El equipo de la CAO mantuvo una serie de conversaciones con las partes sobre las alternativas y los posibles escenarios a raíz del referendo, incluyendo: si su aprobación satisfaría las exigencias de los reclamantes; el rol de las ONGs, el gobierno y la agencia reguladora en caso de un resultado positivo o negativo en la consulta popular; y estrategias de cierre de la reclamación ante la CAO. Finalmente las partes acordaron posponer su decisión sobre la manera de proceder con la reclamación hasta después del referendo.

El 20 de octubre del 2008, la nueva constitución fue aprobada por casi el 65 % de los votantes. Aunque los resultados de la consulta popular satisficieron algunas de las preocupaciones planteadas por los reclamantes, también identificaron varias cuestiones no resueltas respecto a la condonación de las deudas y los cortes de servicio para los pobres. Los reclamantes pidieron la continuación de la participación de CAO Ombudsman, a fin de poder tratar estos asuntos.

Entre los meses de noviembre del 2008 y julio del 2010, las partes participaron en un proceso de diálogo facilitado por la CAO, el cual resultó en la suscripción de nueve acuerdos y en una 'Mesa de Resolución de Conflictos' independiente promovida por las partes interesadas. A continuación se resumen los acuerdos y resultados, el texto completo de los cuales se encuentra disponible en el sitio Web de la CAO.

Resumen de los acuerdos

En **noviembre del 2008**, tras la aprobación del referendo constitucional, Interagua aceptó reconectar el servicio a los hogares



en varias áreas de bajos ingresos de la ciudad (donde se habían realizado cortes debido a la falta de pago) y suspender las deudas acumuladas hasta recibir del gobierno mayores aclaraciones sobre la implementación de las reformas. El restablecimiento del servicio tuvo como condición que los clientes desconectados pagaran la totalidad de su factura al mes de octubre del 2008.

En el acuerdo también constó que aquellos clientes que no cumplían los requisitos para la condonación de sus deudas y reconexión de su servicio, podrían firmar acuerdos de pago flexible para regularizar sus pagos y deudas acumuladas.

Una preocupación relevante planteada por el OCSP durante la reunión en noviembre del 2008, fue la resolución de las casi 3.500 reclamaciones presentadas por usuarios individuales del agua ante la ONG a lo largo de varios años. Los comentarios de las partes interesadas en esa sesión – y durante gran parte del año 2009 – se centraron marcadamente en la resolución de esas reclamaciones. Mientras se seguía negociando este tema y esperando la ejecución de las reformas constitucionales por parte del gobierno, las partes suscribieron dos convenios adicionales en **febrero del 2009 y mayo del 2009**, con los cuales se ampliaron las disposiciones del acuerdo de noviembre del 2008.

En un intento por tratar de manera más sistémica las cuestiones de corte de agua y las deudas incurridas por personas de bajos

ingresos – en vez de hacerlo caso por caso y/o resolviendo únicamente las 3.500 reclamaciones presentadas al OCSP – las partes interesadas comenzaron a centrar sus negociaciones en factores clave asociados con la inhabilidad de la gente para pagar sus facturas, así como en el servicio al cliente y la calidad de los procedimientos conciliatorios de la empresa.



En las reuniones de los actores en **junio del 2009 y julio del 2009**, las partes llegaron a acuerdos mediante los cuales se especificaron gestiones concretas para el logro de estos objetivos. Las mismas incluían la realización de un estudio socioeconómico de la capacidad de la población para pagar sus facturas de agua potable, así como un proyecto conjunto para verificar la validez y confiabilidad de los medidores instalados por Interagua.

Tras varios meses de negociaciones en torno al diseño del estudio y el proyecto de verificación de los medidores, Interagua propuso una iniciativa según la cual los usuarios de agua endeudados, podrían cancelar progresivamente el 50 por ciento de sus deudas y el 100 por ciento de sus multas e intereses. El OCSP intentó conseguir la cancelación del 100 por ciento de las deudas, pero en **septiembre del 2009** la ONG aceptó que los abonados debían ser informados de la propuesta de Interagua. Entonces Interagua acordó notificar a aquellos usuarios cuyos casos no habían sido resueltos, dándoles la opción de aprovechar la oferta.

Los abonados que no aceptaban la oferta de Interagua se convertirían en el nuevo universo de usuarios para el estudio socioeconómico, que las partes acordaron emprender el 4 de noviembre del 2009.

Después de la reunión de septiembre del 2009, en un intento por romper un impasse sobre el diseño y la implementación del

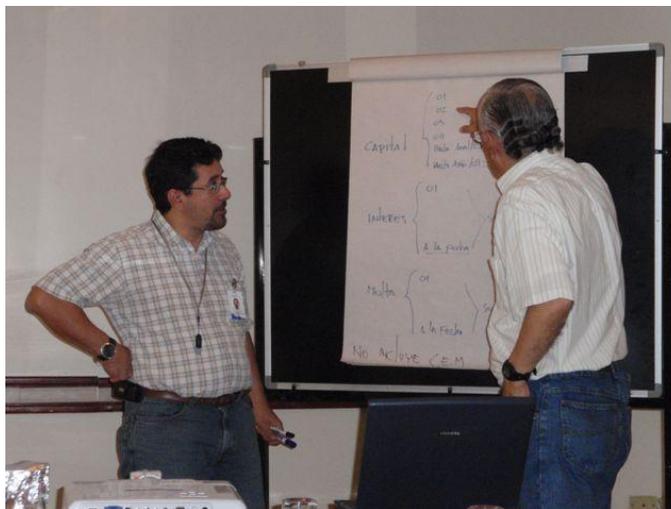
estudio socioeconómico, las partes interesadas decidieron delinear e implantar conjuntamente una 'Mesa de Resolución de Conflictos'. En parte, el proyecto tuvo como propósito resolver las 3.500 reclamaciones que presentó el OCSP a Interagua, así como servir de proyecto piloto para manejar futuros reclamos de manera más sistemática y predecible. También buscó ayudar a Interagua y el OCSP a comprender mejor los factores socioeconómicos asociados con la inhabilidad de la gente para pagar sus facturas, y para que Interagua tuviera un rol en apoyar a sus clientes en la 'regularización' y el manejo de sus pagos.

Las partes interesadas trabajaron juntas durante varios meses en la redacción de los objetivos y el protocolo para la 'Mesa de Resolución de Conflictos'.

En **diciembre del 2009** se llegó al acuerdo de que el proyecto comenzaría a inicios del año 2010, y se decidió que Interagua enviaría avisos a aquellos abonados que habían presentado las reclamaciones en primera instancia. Interagua acordó notificar a los usuarios del agua sobre la Mesa de Resolución de Conflictos en enero del 2010.

Se acordó que en la Mesa de Resolución de Conflictos participarían representantes del OCSP, la empresa y los usuarios del agua involucrados en el proceso de diálogo facilitado por la CAO. La 'Mesa' se reuniría durante un período de varios meses y su progreso sería monitoreado por la CAO.

En **febrero del 2010**, en medio del proyecto de la Mesa de Resolución de Conflictos, el equipo de la CAO facilitó una reunión para revisar el avance de la Mesa y ayudar a las partes a superar cualquier obstáculo. Durante esa sesión, las partes interesadas concertaron una estrategia orientada a completar el trabajo de la Mesa de Resolución de Conflictos dentro de un plazo de 30 días. Además, acordaron preparar una lista de recomendaciones a Interagua – en base a los resultados de la Mesa de Resolución de Conflictos – respecto a su servicio al cliente y planes para reformar el sistema formal de mecanismo conciliatorio.



su meses los acuerdos operacionales de las partes.

Durante la sesión de febrero del 2010, las partes también resolvieron problemas relacionados con los acuerdos de pago para personas que habían participado en la Mesa de Resolución de Conflictos, así como una estrategia para involucrar a mayores números de abonados en el proceso.

En diciembre del 2010, el equipo de la CAO facilitó una reunión final de las partes interesadas durante la cual analizaron los obstáculos, aprendizajes y futuras oportunidades.

Las partes trabajaron juntas durante varios meses para completar la Mesa de Resolución de Conflictos, redactar conjuntamente el informe final del proceso y analizar sus resultados y frutos.

Resultados del proceso de diálogo

En **julio del 2010**, el equipo de la CAO facilitó una reunión de las partes interesadas para analizar los aprendizajes y resultados de la Mesa de Resolución de Conflictos y para los asuntos pendientes planteados en la reclamación ante la CAO. En esa sesión las partes interesadas presentaron su informe conjunto sobre la Mesa de Resolución de Conflictos y suscribieron un acuerdo final indicando las gestiones que habían realizado y los problemas en los cuales continuarían trabajando.

La mesa de diálogo facilitada por la CAO con la participación de las partes interesadas en Guayaquil, produjo en Interagua varios cambios sistémicos en su servicio al cliente y sus procedimientos para el manejo de las reclamaciones, y de modo más general en su enfoque respecto a la participación comunitaria y el contacto con las poblaciones vulnerables.

La CAO acordó cerrar formalmente la reclamación, pero monitorear durante tres

De estos cambios, los más relevantes nacieron a raíz de la “Mesa de Resolución de Conflictos” diseñada e implementada conjuntamente por las partes. Mediante ese proceso, el OCSP e Interagua participaron en la resolución de problemas frente a frente con los usuarios del agua durante un período de varios meses, en un esfuerzo por resolver las preocupaciones específicas de los abonados, comprender mejor la realidad económica y social de los usuarios del agua en general, así como desarrollar una metodología más sistemática y

predecible para el manejo de reclamaciones y la participación comunitaria.

Como consta en el acuerdo de julio del 2010, los resultados y aprendizajes de la Mesa de Resolución de Conflictos hicieron posible que Interagua replicara la experiencia mediante procesos similares en distintas secciones de la ciudad de Guayaquil.



Durante la última reunión facilitada por la CAO en diciembre del 2010, varios actores – entre ellos un representante de la ONG – caracterizaron a la Mesa de Resolución de Conflictos como el resultado singular más valioso del proceso de diálogo de todo un año. Desde la perspectiva del OCSP, la Mesa de Resolución de Conflictos comprobó que el ‘modelo de participación del usuario’ en el manejo de las reclamaciones era más confiable y eficaz que un análisis y decisión unilateral por parte de un solo representante de la empresa.

Entre los resultados específicos de la Mesa de Resolución de Conflictos están:

- Diseño y lanzamiento de una Oficina de *Defensoría del Usuario* al interior de Interagua;
- Análisis y resolución satisfactoria de un 80% de los 3.500 casos presentados a Interagua por la ONG;
- Replicación de la metodología de “Mesas de Resolución de Conflictos” en áreas de la ciudad no abarcadas en la reclamación a la CAO;
- Modificaciones en las estrategias de Interagua para el servicio al cliente y la participación comunitaria, lo cual favoreció no sólo a los usuarios

que presentaron reclamaciones al OCSP, sino también otros abonados en toda la ciudad con situaciones similares.

- Aclaraciones y otras mejoras en los acuerdos formales de pago entre Interagua y aquellos clientes que pasan apuros para pagar sus facturas;

Otros resultados del proceso de diálogo liderado por la CAO, que no se originaron directamente en la Mesa de Resolución de Conflictos, incluyen:

- Suspensión de las deudas y los retrasos en los días inmediatamente posteriores al proceso de reforma constitucional;
- Visita por parte de las partes interesadas al laboratorio de prueba de los medidores de Interagua;
- Un programa de condonación de



deudas disponible para los abonados representados por el OCSP, así como otros usuarios del agua en toda la ciudad;

- Establecimiento de un 'fondo especial' por parte de Interagua, que serviría de programa de asistencia para aquellos abonados que no pueden pagar sus facturas pero no califican para recibir otros subsidios.

Durante la reunión de clausura en diciembre del 2010, el OCSP identificó varios acuerdos que a su parecer no había implementado plenamente la empresa, y planteó otras preocupaciones respecto a las operaciones de Interagua y su obligación legal de satisfacer las necesidades de los usuarios del agua en Guayaquil, particularmente los pobres. Cuando se le pidió evaluar la lista de acuerdos y resultados alcanzados mediante el proceso conjunto, el OCSP respondió con las siguientes preocupaciones:

- Interagua aún realiza cortes de agua en ciertos casos. Interagua debería considerar un modelo que han adoptado varios países, en el cual las familias que tienen cuentas pendientes reciben una mínima cantidad prescrita de agua, suficiente para satisfacer sus necesidades de consumo e higiene personal.
- Nunca se implementó el acuerdo de monitorear y verificar conjuntamente la confiabilidad de los medidores de agua. Esto se debió a que no fue posible identificar una muestra de medidores (que no habían sido sometidos a verificación o mantenimiento por parte de Interagua). El hecho de que el único laboratorio acreditado en la ciudad pertenece a Interagua, constituyó un impedimento adicional para la implementación del acuerdo.
- Aún se deben corregir ciertas irregularidades en algunos de los

acuerdos de pago, tales como el formato de los acuerdos impresos y el uso de firmas electrónicas.

- Es necesario un seguimiento de aquellos usuarios que firmaron un acuerdo de pago con Interagua pero que no pudieron cumplir los términos del mismo.
- No basta un 'fondo especial' para grupos vulnerables, y la empresa debe informar a la gente de manera más proactiva sobre cómo obtener acceso al programa.
- A la *Defensoría* le falta solidez e independencia. Ha habido poca divulgación de información o difusión de su posición y de los criterios bajo los cuales funciona. Esto impide a la oficina actuar realmente en defensa del abonado o con la participación de los usuarios del agua.



- El proceso de diálogo no resolvió los problemas relativos a la contaminación de los esteros y correspondientes preocupaciones por la salud pública, la discriminación en la prestación del servicio de agua y el cumplimiento de las políticas y los procedimientos de MIGA. El OCSP expresó su intención de proseguir con estas reivindicaciones a través de los canales jurídicos y mediante el nuevo proceso de "observatorio ciudadano" establecido en la nueva constitución y que goza de autorización gubernamental. Aun así, ante preguntas respecto al cumplimiento de los estándares de MIGA, la ONG considera que debe retirarse la garantía.

En respuesta a estas inquietudes, Interagua reconoció que sus operaciones distaban mucho de ser perfectas y que la complejidad de los marcos técnico, político y normativo deja espacio para mejorar en muchos frentes. Sin embargo, desde la perspectiva de Interagua, el proceso de diálogo había resultado en mejoras importantes en el servicio al cliente, en la participación y relaciones comunitarias, en las opciones para los clientes pobres y vulnerables, y en el enfoque de la empresa para la resolución de conflictos y el tratamiento de problemas sistémicos.

Interagua también dijo que creía firmemente que el proceso de diálogo había resultado en relaciones más productivas y transparentes entre la empresa y la ONG, las cuales a su vez resultarán en mayor rendición de cuentas y servicio para los usuarios del agua en toda la ciudad.

En la reunión de clausura del proceso facilitado por la CAO, las dos partes expresaron su compromiso de seguir empleando el diálogo como medio para la resolución de las diferencias pendientes y de futuros conflictos.

Oportunidades para el futuro

Después de analizar las dos partes el proceso de diálogo y la implementación de los nueve acuerdos, el equipo de la CAO resaltó varias oportunidades específicas que podrían buscar las partes, que incluyen las siguientes:

- Sobre la base de los éxitos y aprendizajes de la Mesa de Resolución de Conflictos, las partes deben determinar un proceso para su continuo monitoreo y evaluación de la eficacia de la condonación de deudas y los acuerdos de pago entre Interagua y los abonados individuales. (Por ejemplo, ¿cuántos de

los acuerdos de pago suscritos fueron cumplidos y cerrados a satisfacción de los clientes? ¿Cuántas personas que firmaron convenios no pudieron cumplir los términos del mismo, y qué ha sucedido con esos clientes?)

- Finalmente, las partes convinieron en un protocolo para la verificación de los medidores, pero nunca se emprendió el proyecto. Existe una oportunidad ahora para que avancen en este proyecto, de acuerdo con lo convenido en junio del 2009.
- Interagua tiene la obligación de acatar las leyes de Ecuador que rigen el trato a los 'grupos vulnerables' según se definen en la constitución. No obstante, la



empresa y el OCSP coincidieron en que a menudo la gente es víctima de circunstancias y vulnerabilidades, sin que califiquen o sean capaces de obtener acceso a los programas de asistencia gubernamental. A fin de abordar esta necesidad, Interagua estableció un "fondo especial" dentro de sus programas humanitarios y de "Responsabilidad Social Empresarial". Existe una oportunidad para que Interagua comparta sus aprendizajes y experiencias respecto a este fondo y su manejo de los grupos vulnerable. (Por ejemplo, ¿cuáles son los criterios de idoneidad para recibir asistencia a través

del fondo especial? ¿De qué manera ha sido aplicado hasta la fecha? ¿Cuáles inconvenientes existen para su implementación efectiva?)

- La *Defensoría del Usuario* de Interagua (similar a un Ombudsman) fue creada para que sirva de mecanismo interno para la resolución de casos difíciles, así como un mecanismo para asesorar a la gerencia sobre problemas sistémicos. Existe una oportunidad para que la empresa fortalezca la transparencia y el funcionamiento de este rol. Por ejemplo, se podría fortalecer el rol, la credibilidad y eficacia de la oficina mediante la elaboración y difusión de unos Procedimientos Operacionales concisos que incluyan el mandato y las funciones



de la misma, incluyendo los trámites específicos para un proceso conciliatorio y la producción de informes públicos sobre los casos de la *Defensoría* y sus resultados. Adicionalmente, existe la oportunidad, como se sugirió durante el proceso de diálogo, de desarrollar opciones para la participación de representantes de los usuarios del agua y otros sectores, para que desempeñen un rol de asesores ante la función de la *Defensoría*.

- El aseguramiento de calidad y la seguridad del agua son intereses comunes entre las partes. Existe la oportunidad de un diálogo continuo sobre

la recopilación y difusión de pruebas de laboratorio fidedignas y acerca de estrategias para el monitoreo conjunto de la calidad del agua. Un programa tal podría aumentar la conciencia y los conocimientos prácticos entre familias e instituciones educativas, comerciales y otras, respecto los riesgos y la prevención de las enfermedades transmitidas por el agua.

Aprendizajes y percepciones

Los asuntos materiales contemplados en la reclamación por motivo del apoyo de MIGA al proyecto de Interagua, se centraron en la prestación de servicios por la empresa, incluido el número de acometidas en los

barrios más pobres, los cortes de servicio debido a la falta de pago, y la calidad del agua suministrada por Interagua. La reclamación cuestionó además su acatamiento de la legislación ecuatoriana y de las normas específicas sobre el tratamiento y la calidad del agua.

Aun más fundamental, la reclamación ejemplifica una oposición generalizada a la privatización del agua, así como la firme creencia, por parte de la ONG, en lo inaceptable del control corporativo sobre una necesidad básica para la vida.

A lo largo del proceso de diálogo, las partes interesadas lidiaron con temas relevantes en ambos extremos de este debate global.

El OCSP argüía que el agua debía ser tratada como un bien común y responsabilidad del gobierno. Desde su perspectiva, el acceso al agua limpia constituye un derecho humano, no algo que puede ser transado o retenido por motivos de costo. La inversión gubernamental es preferible a la privatización, porque el sector público puede focalizar los más necesitados en vez de las oportunidades más lucrativas. Ya que el agua potable constituye un monopolio natural, las empresas privadas como Interagua carecen de incentivo alguno para aumentar su calidad y reducir sus precios.

Interagua opina que las cuestiones de cantidad y calidad del agua requieren de importantes inversiones, particularmente allá donde el acceso al agua limpia para el consumo humano es limitado o inexistente. Cuando el sector público no ha sido capaz de realizar esta inversión, ha sido esencial la participación privada. Cuando se invita a que empresas como Interagua desempeñen este rol, se les debe permitir obtener beneficios mediante cobros justos y razonables que reflejen el costo del suministro. Las cuestiones de calidad, equidad y normas ambientales, deben ser manejadas mediante una reglamentación eficaz.

Las negociaciones en torno a este asunto intensamente controversial, suponen desafíos y posiciones que son difíciles de superar. En general, los resultados del proceso de diálogo facilitado por la CAO sugieren que algunos de los puntos polémicos en torno a la privatización del agua, pueden ser resueltos mediante la negociación basada en intereses y un enfoque en los beneficios mutuos para las partes interesadas. Otros temas, como la legalidad y moralidad de la privatización del agua, probablemente no sean resueltos mediante procesos de mediación o construcción de consensos.

Algunos de los aprendizajes y percepciones más específicos que surgieron del proceso de la CAO son:

- Las partes interesadas que participaron en el proceso de diálogo pudieron hallar soluciones para tratar varias de sus preocupaciones materiales, a la vez que mantienen sus respectivas perspectivas y posiciones firmes.
- Con frecuencia las partes se sintieron frustradas por la falta de comunicación y seguimiento una vez asumidos los compromisos en la mesa. En algunos casos surgieron problemas prácticos u obstáculos imprevistos que impidieron o demoraron la implementación de cierto acuerdo, sin que estos inconvenientes fueran comunicados oportunamente a la otra parte. Ante esto, es importante que tanto el equipo de facilitadores como las partes interesadas consideren las condiciones o directrices concisas para la ejecución de los acuerdos y la comunicación afuera de las reuniones facilitadas.
- Estas normas básicas también ayudarían a las partes interesadas a determinar lo que constituye la justicia o “buena fe”. En varios casos se produjeron rupturas en las negociaciones porque las acciones de la otra parte fueron vistas como incongruentes con el espíritu de un proceso de colaboración. Por ejemplo, la ONG expresó frustración cuando la empresa emprendió una iniciativa de reparar los medidores justo antes de un proyecto de ‘verificación de medidores’ que las partes habían acordado realizar conjuntamente. En otro caso, la empresa sintió frustración por el uso de protestas y denuncias públicas contra Interagua por parte de la ONG, mientras simultáneamente buscaba fortalecer la confianza y los consensos.
- Un desafío inevitable es la rotación de los participantes en la mesa de diálogo, especialmente en procesos de más

largo plazo como fue el caso de Interagua, y pueden afectar el avance o ímpetu de un proceso cooperativo. Por ejemplo, no fue sino después de la integración del actual Director Ejecutivo de Interagua, casi un año después de presentarse la reclamación, que la empresa acordó participar en un proceso facilitado con la ONG. Y si bien es cierto que por lo general los representantes de la ONG y de los usuarios del agua fueron los mismos a lo largo del proceso, a veces se invitaba a visitantes o a nuevos representantes, sin conocimiento de la otra parte, para participar en las reuniones y expresar sus puntos de vista. Aunque estas partes aportaron consideraciones importantes a la mesa, con frecuencia

les faltaban informaciones y antecedentes esenciales sobre la reclamación, el proceso de la CAO y los acuerdos suscritos con anterioridad. A fin de obviar estos inconvenientes, los facilitadores y participantes en una mesa de diálogo deben establecer algunas normas básicas respecto a quiénes podrán participar en las negociaciones sustantivas, cómo se manejará la rotación en los grupos de actores, y un procedimiento que rija la participación de los miembros de grupos de interés más amplios en las reuniones formales de la mesa de diálogo.

###

Los nueve acuerdos suscritos y el informe final de la Mesa de Resolución de Conflictos se encuentran en el sitio Web de la CAO: www.cao-ombudsman.org