



ESTADO PLURINACIONAL DE
BOLIVIA

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL SERVICIO PLURINACIONAL DE DEFENSA PÚBLICA 2021 - 2025

ÍNDICE

ABREVIATURAS	4
PRESENTACIÓN	5
MARCO LEGAL	8
ESTRUCTURA DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL	9
1. ENFOQUE POLÍTICO	15
1.1. RAZÓN DE SER	17
1.2. HORIZONTE POLÍTICO	17
1.3. PRINCIPIOS	19
2. DIAGNÓSTICO	22
<i>Contexto general y establecimiento del Servicio Plurinacional de Defensa Pública</i>	<i>15</i>
2.1. ANÁLISIS INTERNO	22
2.1.1. ATRIBUCIONES, COMPETENCIAS Y PRODUCTOS	22
2.1.2. EVALUACIÓN DE CUMPLIMIENTO DE ATRIBUCIONES (2016-2020)	25
2.1.3. ESTADO DE SITUACIÓN ACTUAL	29
2.1.4. PERSPECTIVA PARA EL QUINQUENIO 2021 - 2025	32
2.1.5. CAPACIDADES Y FALENCIAS INSTITUCIONALES	33
2.2. ANÁLISIS EXTERNO	34
2.3. ANÁLISIS FODA	35
3. OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS INSTITUCIONALES	38
3.1. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES (OEI)	38
3.2. ESTRATEGIAS INSTITUCIONALES	38
4. PLANIFICACIÓN	41
5. PRESUPUESTO QUINQUENAL	42

Índice de tablas

Tabla 1. Pilares de la Agenda Patriótica del Bicentenario 2025.....	9
Tabla 2. Ejes Estratégicos PDES	10
Tabla 3. N° de usuarios/as de escasos recursos beneficiados con asistencia técnica y legal.	28
Tabla 4. Cobertura de servicio	29
Tabla 5. Personal de planta y consultorías	30
Tabla 6. Montos aprobados y ejecutados por el SEPDEP	31
Tabla 7. Recursos Físicos	32
Tabla 8. Identificación de Objetivos Estratégicos Institucionales	38
Tabla 9. Identificación de Estrategias Institucionales.....	39
Tabla 10. Identificación de Acciones Estratégicas Institucionales y Articulación con los resultados del Plan Sectorial de Desarrollo Integral para Vivir Bien del Sector Justicia 2021-2025	40

Índice de figuras

Figura 1. Ciclo del Proceso de Planificación	7
Figura 2. Estructura PEI 2021-2025.....	14
Figura 3. Principios y valores	19
Figura 4. Línea del Tiempo Servicio Plurinacional de Defensa Pública.....	16
Figura 5. Casos captados	28
Figura 6. Estructura Organizacional.....	29
Figura 7. Capacidades	33
Figura 8. Falencias	34

ABREVIATURAS

CPE	Constitución Política del Estado
EPB	Estado Plurinacional de Bolivia
MJTI	Ministerio de Justicia y Transparencia Institucional
SEPDEP	Servicio Plurinacional de Defensa Pública
MEFP	Ministerio de Economía y Finanzas Públicas
CGE	Contraloría General del Estado
COSUDE	Cooperación Suiza
APB	Agenda Patriótica del Bicentenario
PDES	Plan de Desarrollo Económico y Social
PSDI	Plan Sectorial de Desarrollo Integral para Vivir Bien
PTDI	Planes Territoriales de Desarrollo Integral para Vivir Bien
PEI	Plan Estratégico Institucional
POA	Plan Operativo Anual
TGN	Tesoro General de la Nación
Núm.	Numeral
artículo	Artículo

PRESENTACIÓN

La Constitución Política del Estado (CPE) dispone en el artículo 115 que: "I. Toda persona será protegida oportuna y efectivamente por los jueces y tribunales en el ejercicio de sus derechos e intereses legítimos; II. El Estado garantiza el derecho al debido proceso, a la defensa y a una justicia plural, pronta, oportuna, gratuita, transparente y sin dilaciones".

En fecha 19 de diciembre de 2013 mediante Ley No. 463 se crea el Servicio Plurinacional de Defensa Pública (SEPDEP), bajo tuición del Ministerio de Justicia y Transparencia Institucional, como institución descentralizada encargada del régimen de defensa penal pública de las personas denunciadas, imputadas o procesadas penalmente.

Con referencia al marco legal citado, el derecho a la defensa estatal técnica a cargo del Servicio Plurinacional de Defensa Pública (SEPDEP), desarrolla la garantía de toda persona a defenderse dentro de una acción penal desde la denuncia o sindicación, cuya inviolabilidad permite asegurar "todas las garantías necesarias para su defensa", el juzgamiento dentro de un plazo razonable, por el juez natural, la presunción de inocencia, a la igualdad, el debido proceso, entre otras. Así, dentro del Estado Unitario Social de Derecho Plurinacional Comunitario, la defensa a todas las personas perseguidas penalmente constituye la garantía como contrapeso ante el poder punitivo del propio Estado.

En el marco de la Ley No. 463, artículo 15 el servicio tiene las siguientes funciones:

1. Informar a la usuaria o al usuario del Servicio, sobre los derechos y garantías procesales y constitucionales que le asisten, en su idioma.
2. Intervenir en todas las etapas del proceso, planteando y defendiendo los actos, las acciones y los recursos correspondientes para asegurar la vigencia plena de los principios procesales, garantías jurisdiccionales y los derechos establecidos en la Constitución Política del Estado, los Convenios y Tratados Internacionales en materia de derechos humanos y las leyes que amparen o benefician a la usuaria o al usuario.
3. Garantizar el derecho a la defensa técnica.
4. Promover prioritariamente la conciliación o la aplicación de la salida alternativa al proceso penal cuando sea permitido legalmente y no exista afectación grave al interés de la sociedad.
5. Luchar contra la retardación o denegación de justicia y la vulneración de derechos de las usuarias o usuarios.



6. Denunciar todo acto de acción u omisión manifiestamente negligente o dolosa, tendiente a generar retardación de justicia en determinada causa procesal a su cargo, así como el incumplimiento de plazos procesales establecidos en la norma penal por parte de la autoridad jurisdiccional o del Ministerio Público, realizando el seguimiento de la misma hasta su conclusión.
7. Realizar visitas semanales a los establecimientos penitenciarios o cualquier lugar en el que se encuentren personas privadas de libertad, informando de ello a sus superiores.
8. Administrar una base de datos para el seguimiento de causas y prestación del Servicio.
9. Generar y emitir información institucional sobre la gestión del Servicio, en forma semanal y mensual, al superior y al defendido.
10. Garantizar la defensa técnica especializada de las personas adultas mayores, niñas, niños y adolescentes, en coordinación con entidades y autoridades competentes.
11. Otras funciones que establezca la presente Ley.

A través de la implementación de sus Planes Estratégicos Institucionales 2014-2018 y 2019-2020, a pesar de sus limitaciones, el Servicio Plurinacional de Defensa Pública brinda un servicio de calidad a los imputados y privados de libertad, enfocándose en grupos vulnerables de la población. En este sentido, para dar continuidad a los esfuerzos generados para contribuir a las metas de la Agenda Patriótica, Plan de Desarrollo Económico y Social y Plan Sectorial de Desarrollo Integral de Justicia y Transparencia Institucional, el Servicio Plurinacional de Defensa Pública a través del presente Plan Estratégico Institucional busca consolidarse como el conductor y promotor de nuevas actitudes en las operadoras y operadores del sistema de justicia penal.

De esta manera, su principal desafío a futuro es proyectar y consolidar la INSTITUCIONALIDAD, entendiendo que la asignación de recursos se constituye en la base sustancial para consolidar materialmente las políticas del Estado, elevando de esa manera el estándar del servicio de asistencia penal técnica del Servicio Plurinacional de Defensa Pública. Los principios para la prestación de los servicios son la eficiencia, eficacia, legalidad, transparencia, competencia, responsabilidad, resultados y calidez, conforme lo establece el artículo 232 de la CPE. Para esto es imprescindible potenciar las capacidades y destrezas técnicas de los recursos humanos, fortaleciendo el manejo administrativo – financiero, fortaleciendo la imagen y posicionamiento institucional, en el marco del Sistema de Justicia Equitativa.



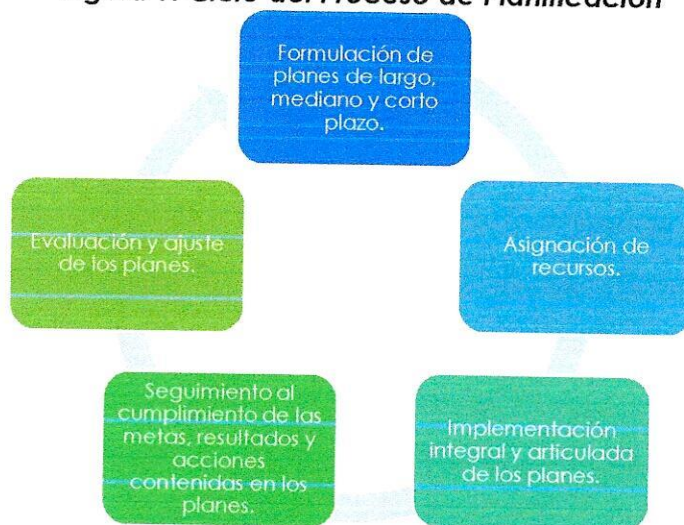
039

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL SERVICIO PLURINACIONAL DE DEFENSA PÚBLICA 2021-2025

El Sistema de Planificación Integral del Estado (SPIE) se constituye en el conjunto organizado y articulado de normas, subsistemas, procesos, metodologías, mecanismos y procedimientos para la planificación integral de largo, mediano y corto plazo del Estado Plurinacional, que permite alcanzar los objetivos del Vivir Bien a través del desarrollo integral en equilibrio y armonía con la Madre Tierra, para la construcción de una sociedad justa, equitativa y solidaria, con la participación de todos los niveles del Estado.

La planificación integral del Estado en el marco del SPIE, se realiza tomando en cuenta el siguiente proceso cíclico:

Figura 1. Ciclo del Proceso de Planificación



FUENTE: Ley No. 777, de 21 de enero de 2016.

ELABORACIÓN: Área de Planificación - Servicio Plurinacional de Defensa Pública.

La formulación del Plan Estratégico Institucional del Servicio Plurinacional de Defensa Pública 2021-2025, responde a una nueva etapa de desafíos institucionales.

El presente Plan Estratégico Institucional del Servicio Plurinacional de Defensa Pública 2021-2025 es formulado con base a los "Lineamientos Metodológicos para la Formulación del Plan Estratégico Institucional" elaborados por el Ministerio de Planificación del Desarrollo.



038

MARCO LEGAL

El Servicio Plurinacional de Defensa Pública debe regir su accionar bajo el siguiente mandato legal:

- Constitución Política del Estado.
- Ley No. 1178, de Administración y Control Gubernamentales.
- Ley No. 650, Agenda Patriótica 2025.
- Ley No. 777, del Sistema de Planificación Integral del Estado.
- Ley No. 786, del Plan de Desarrollo Económico y Social 2016 - 2020
- Ley No. 1407, Plan de Desarrollo Económico y Social 2021 - 2025
- Ley No. 004, de Lucha Contra la Corrupción, Enriquecimiento ilícito e Investigación de Fortunas "Marcelo Quiroga Santa Cruz".
- Ley No. 463 del Servicio Plurinacional de Defensa Pública.
- Ley No. 341, de Participación y Control Social.
- Ley No. 548, Código Niña, Niño y Adolescente.
- Decreto Supremo No. 29894, de la Estructura y Organización del Órgano Ejecutivo del Estado Plurinacional de Bolivia.
- Decreto Supremo No. 2234, Reglamento a la Ley No. 463.
- Decreto Supremo No. 915, modificación del Decreto Supremo No. 29894.



ESTRUCTURA DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

ARTICULACIÓN COMPETENCIAL

- **Agenda Patriótica del Bicentenario 2025**

En el marco de la Agenda Patriótica del Bicentenario 2025, se tiene proyectado consolidar un Estado fuerte, con gestión pública destinada al servicio de la población, caracterizada por la interculturalidad, transparencia, eficacia, eficiencia y que promueva la participación y el control social.

La Agenda Patriótica del Bicentenario 2025, como plan de largo plazo, define el Horizonte Político del Estado al 2025. Asimismo, al constituirse en el Plan General de Desarrollo Económico y Social para Vivir Bien (PDGES), es el de mayor jerarquía dentro del Sistema de Planificación Integral del Estado y plantea 13 pilares fundamentales que orientan el proceso de planificación.

Tabla 1. Pilares de la Agenda Patriótica del Bicentenario 2025

1. Erradicación de la pobreza extrema.
2. Socialización y universalización de los servicios básicos con soberanía para Vivir Bien.
3. Salud, educación y deporte para la formación de un ser humano integral.
4. Soberanía científica y tecnológica con identidad propia.
5. Soberanía comunitaria financiera sin servilismo al capitalismo financiero.
6. Soberanía productiva con diversificación y desarrollo integral sin la dictadura del mercado capitalista.
7. Soberanía sobre nuestros recursos naturales con nacionalización, industrialización y comercialización en armonía y equilibrio con la Madre Tierra.
8. Soberanía alimentaria a través de la construcción del saber alimentarse para Vivir Bien.
9. soberanía ambiental con desarrollo integral, respetando los derechos de la Madre Tierra.
10. Integración complementaria de los pueblos con soberanía.
11. Soberanía y transparencia en la gestión pública bajo los principios de no robar, no mentir y no ser flojo.
12. Disfrute y felicidad plena de nuestras fiestas, de nuestra música, nuestros ríos, nuestra selva, nuestras montañas, nuestros nevados, de nuestro aire limpio, de nuestros sueños.
13. Reencuentro soberano con nuestra alegría, felicidad, prosperidad y nuestro mar.

Fuente: Agenda Patriótica del Bicentenario 2025

Elaboración: Área de Planificación - Servicio Plurinacional de Defensa Pública.



Asimismo, en un marco general el Servicio Plurinacional de Defensa Pública se orienta al Pilar 11, "Soberanía y transparencia en la gestión pública"

- **Plan de Desarrollo Económico y Social 2021 – 2025 "Reconstruyendo la Economía para Vivir Bien, Hacia la Industrialización con Sustitución de Importaciones" (PDES)**

El Plan de Desarrollo Económico y Social 2021-2025 "Reconstruyendo la Economía para Vivir Bien, Hacia la Industrialización con Sustitución de Importaciones", como instrumento de planificación de mediano plazo se articula al horizonte estratégico establecido en los 13 pilares de la Agenda Patriótica, y restituye el exitoso Modelo Económico Social Comunitario Productivo (MESCP), el cual se basa en el aprovechamiento y maximización de los excedentes generados por los sectores estratégicos, establece políticas de redistribución del ingreso, y restablece el papel protagonista del Estado en la economía, todo lo anterior para alcanzar el horizonte civilizatorio del Vivir Bien.

El Plan de Desarrollo Económico y Social 2021-2025 "Reconstruyendo la Economía para Vivir Bien, Hacia la Industrialización con Sustitución de Importaciones", se constituye en el plan de mediano plazo del Estado Plurinacional de Bolivia y está organizado en diez (10) Ejes Estratégicos articulados con los 13 pilares de la Agenda Patriótica del Bicentenario 2025. Los Ejes Estratégicos responden a la planificación de mediano plazo y tienen la siguiente estructura:

Tabla 2. Ejes Estratégicos PDES

EJE 1	Reconstruyendo la Economía, Retomando la Estabilidad Macroeconómica y Social.
EJE 2	Industrialización con Sustitución de Importaciones.
EJE 3	Seguridad Alimentaria con Soberanía, Promoción de Exportaciones con Valor Agregado y Desarrollo Turístico.
EJE 4	Profundización del Proceso de Industrialización de los Recursos Naturales.
EJE 5	Educación, Investigación, Ciencia y Tecnología para el Fortalecimiento y Desarrollo de Capacidades y Potencialidades Productivas.
EJE 6	Salud y Deportes para Proteger la Vida con Cuidado Integral en Tiempos de Pandemia.
EJE 7	Reforma Judicial, Gestión Pública Digitalizada y Transparente; Seguridad y Defensa Integral con Soberanía Nacional
EJE 8	Medio Ambiente Sustentable y Equilibrado en Armonía con la Madre Tierra.
EJE 9	Integración y Relaciones Internacionales con Soberanía.
EJE 10	Culturas, Descolonización y Despatriarcalización, para la Revolución Democrática Cultural.

Fuente: Plan de Desarrollo Económico y Social "Reconstruyendo la Economía para Vivir Bien, Hacia la Industrialización con Sustitución de Importaciones" 2021-2025.

Elaboración: Área de Planificación - Servicio Plurinacional de Defensa Pública.



De acuerdo a lo establecido en la Agenda Patriótica del Bicentenario 2025 y a los Ejes Estratégicos del Plan de Desarrollo Económico y Social 2021-2025 "Reconstruyendo la Economía para Vivir Bien, Hacia la Industrialización con Sustitución de Importaciones", el Servicio Plurinacional de Defensa Pública, contribuye al logro de los siguientes resultados:

PILAR 11: Soberanía y Transparencia Institucional en la Gestión Pública		
EJE 7: Reforma Judicial, Gestión Pública Digitalizada y Transparente; Seguridad y Defensa Integral con Soberanía Nacional		
LINEAMIENTOS DE POLÍTICA (METAS)	RESULTADO	ACCIÓN
META 7.1 Impulsar el acceso a la justicia social y reparadora para todas y todos sobre la base de la reforma del Sistema Judicial y de una gestión pública transparente que lucha frontalmente contra la corrupción.	Resultado 7.1.2 Se ha promocionado y consolidado una gestión pública transparente a través de la publicación de información de las instituciones y empresas públicas.	Acción 7.1.2.2 Fortalecer y modernizar la gestión pública financiera y administrativa de las entidades públicas.
META 7.3 Reducir significativamente toda forma de violencia por razones económicas, sociales y culturales, con énfasis en la violencia en razón de género en sus distintas manifestaciones y la lucha contra la trata y tráfico de personas.	Resultado 7.3.1 Se ha reducido significativamente todas las formas de violencia, en especial hacia poblaciones en situación de vulnerabilidad.	Acción 7.3.1.1 Asistencia integral a familias víctimas de violencia en general y/o de comisión de delitos de acción pública y privada, para la promoción del acceso a la justicia.

- **Plan Sectorial de Desarrollo Integral para Vivir Bien Sector: Justicia 2021-2025**

El Sistema de Planificación Integral del Estado define los planes que se desprenden del Plan de Desarrollo Económico y Social 2021-2025 "Reconstruyendo la Economía para Vivir Bien, Hacia la Industrialización con Sustitución de Importaciones", de carácter operativo, y que integran en el mediano plazo el accionar de los diferentes sectores. Se tiene a los Planes Sectoriales de Desarrollo Integral (PSDI), los cuales son elaborados por los ministerios cabeza de Sector. En relación al sector de Justicia, el Ministerio de Justicia y Transparencia Institucional, como cabeza de sector, integro las propuestas del sector y del conjunto de entidades, instituciones y empresas bajo tuición, sujeción o dependencia, y coordinó la formulación del Plan Sectorial de Desarrollo Integral para Vivir Bien Sector: Justicia 2021-2025, en concordancia a los pilares y los ejes estratégicos ya establecidos por la Agenda Patriótica del Bicentenario 2025 y Plan de Desarrollo Económico y Social 2021-2025 "Reconstruyendo la Economía para Vivir Bien, Hacia la Industrialización con Sustitución de Importaciones", que define acciones e indicadores de proceso.



034

- **Plan Estratégico Institucional 2021-2025**

El Plan Estratégico Institucional se constituye en un instrumento de gestión, que define el horizonte político institucional, objetivos estratégicos institucionales, estrategias, productos, indicadores, presupuesto y responsable, de las entidades públicas.

El Plan Estratégico Institucional permite a cada entidad pública establecer, en el marco de sus atribuciones, su contribución directa a la implementación del PDES, PSDI, PEM, o PTDI, según corresponda. Asimismo, contempla acciones de mediano plazo que se articulan a las acciones de corto plazo, reflejados en el Plan Operativo Anual (POA). El Plan Estratégico Institucional se operativiza a través del POA y del Presupuesto, permitiendo medir el grado de eficiencia considerando los indicadores establecidos en el mismo respecto a un horizonte político institucional.

En el marco de la Ley No. 777, el Plan Estratégico Institucional tendrá la siguiente estructura y contenido mínimo: enfoque político, diagnóstico, objetivos y estrategias institucionales, planificación y presupuesto total quinquenal.

Los criterios para la formulación del Plan Estratégico Institucional, de acuerdo a la Ley No. 777, son:

1. Todas las entidades o instituciones públicas realizan la formulación de su Plan Estratégico Institucional.
2. Los planes estratégicos de las entidades o instituciones públicas bajo tuición de un ministerio o de una Entidad Territorial Autónoma, se articularán de forma directa a los PSDI, a los PEM o los PTDI, según corresponda.
3. Los Planes Estratégicos Institucionales incorporan actividades estratégicas de gestión pública a ser desarrolladas por las entidades o instituciones del sector público, para contribuir al cumplimiento del PDES, PSDI, PEM o PTDI, según corresponda. Los ministerios cabezas de sector o las Entidades Territoriales Autónomas integrarán sus actividades institucionales estratégicas en el marco del PSDI o PTDI.

Los procedimientos para la elaboración e implementación del Plan Estratégico Institucional son:

1. Formulación y coordinación del Plan Estratégico Institucional en el marco de las atribuciones de la entidad con la participación de todas las áreas organizacionales de la misma, y su articulación con el PSDI, o PEM, según



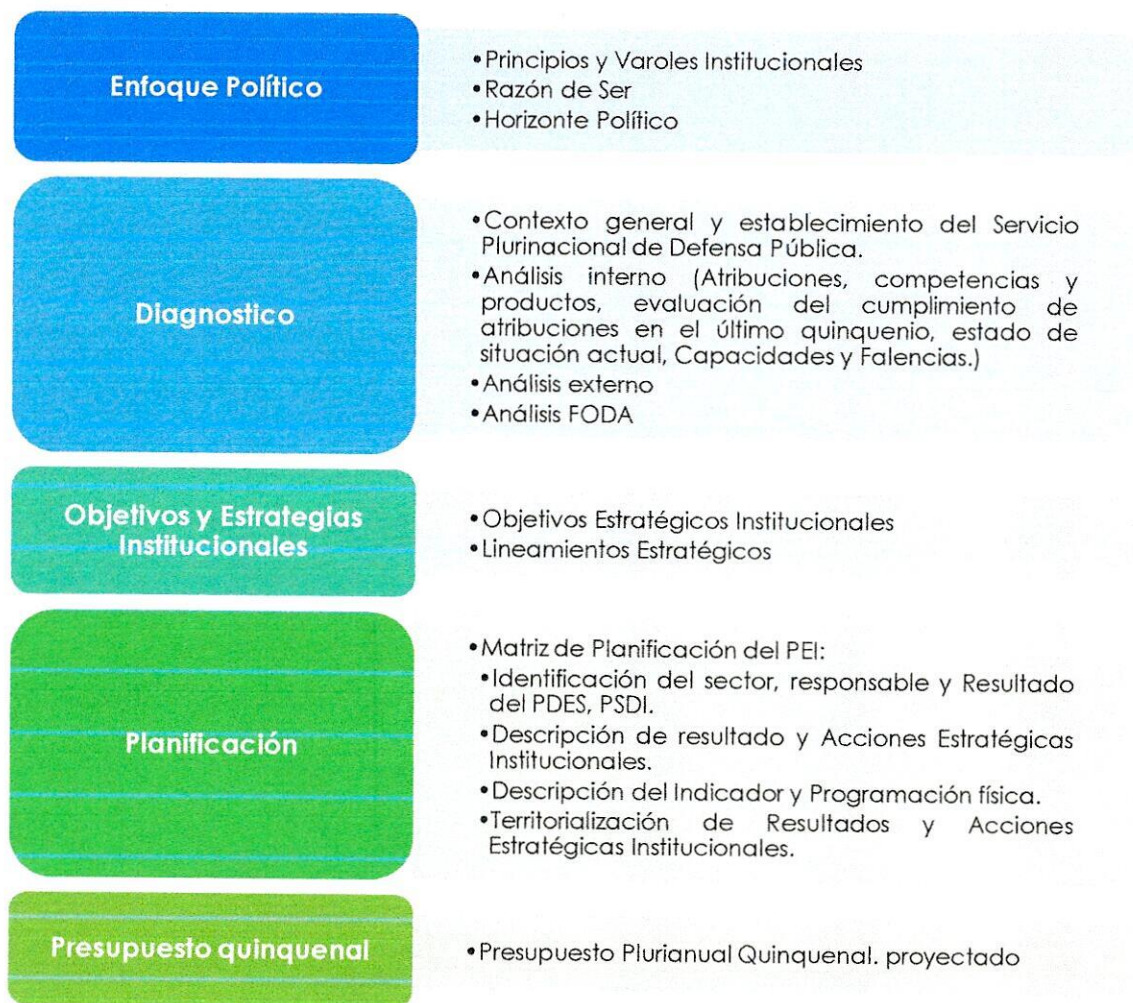
corresponda, en el mismo plazo previsto para la formulación de los PSDI, PEM o PTDI.

2. Las entidades o instituciones públicas elaborarán su Plan Estratégico Institucional de forma articulada, simultánea y compatible al PSDI, PEM o PTDI que corresponda.
3. La aprobación de los Planes Estratégicos Institucionales de las entidades o instituciones bajo tuición o dependencia de un ministerio u otra institución tutora, se efectuará por la Máxima Autoridad Ejecutiva que ejerce tuición bajo su responsabilidad.
4. La aprobación de los Planes Estratégicos Institucionales de las entidades, instituciones que no estén bajo tuición de ninguna instancia superior y de las Entidades Territoriales Autónomas, se efectuará por la Máxima Autoridad Ejecutiva bajo su responsabilidad. Los Planes Estratégicos Institucionales aprobados serán remitidos directamente al Órgano Rector para el análisis de su concordancia y compatibilización con el Plan de Desarrollo Económico y Social 2021-2025 "Reconstruyendo la Economía para Vivir Bien, Hacia la Industrialización con Sustitución de Importaciones".
5. La aprobación del Plan Estratégico Institucional se realizará con la norma legal que corresponda a cada entidad.
6. El seguimiento a la ejecución del Plan Estratégico Institucional articulado al Subsistema de Seguimiento y Evaluación Integral de Planes se realizará en coordinación con el Órgano Rector del SPIE.

El Plan Estratégico Institucional del Servicio Plurinacional de Defensa Pública 2021-2025, cuenta con la siguiente estructura:



Figura 2. Estructura PEI 2021-2025



FUENTE: Ley No. 777, de 21 de enero de 2016.

ELABORACIÓN: Área de Planificación - Servicio Plurinacional de Defensa Pública.



1. ENFOQUE POLÍTICO

Contexto general y establecimiento del Servicio Plurinacional de Defensa Pública

Los servicios de defensa pública gratuita en el país tuvieron un paulatino desarrollo institucional a partir de 1992, se iniciaron como un "proyecto piloto"¹, con la Ley No. 1493 de Organización del Poder Ejecutivo de 17 de septiembre de 1993 se le reconoce como un "Programa Nacional de Defensa Pública" y mediante DS 24073, de 20 de julio de 1995, se creó la Dirección Nacional de Defensa Pública, dependiente del Ministerio de Justicia. Posteriormente, el 4 de agosto de 2003, por Ley No. 2496², se crea el Servicio Nacional de Defensa Pública (SENADEP), -entonces- bajo tuición del Ministerio de la Presidencia, como institución descentralizada encargada del régimen de Defensa Pública, y con la finalidad de garantizar la inviolabilidad de la defensa, proporcionando defensa técnica penal a todo imputado carente de recursos económicos y a quienes no designen abogado para su defensa.

Con la restitución del Ministerio de Justicia, por la nueva Ley de Organización del Poder Ejecutivo N° 3351, de 21 de febrero de 2006, y de conformidad al Decreto Supremo Reglamentario 28631 de 8 de marzo de 2006, el SENADEP retorna a la tuición de esta cartera de Estado³.

A partir de la Constitución Política del Estado de 2009 se hace un verdadero desarrollo de las garantías jurisdiccionales, que permite avanzar en materia de acceso a la justicia, para cuya concreción es necesario implementar políticas públicas integrales. Es así que la Ley del Servicio Plurinacional de Defensa Pública se construyó en concordancia con el espíritu de un nuevo Código Procesal Penal que está llamado a formar parte del Código del Sistema Penal, y hacia un nuevo sistema de justicia penal integral.

Asimismo, la Ley No. 463 del Servicio Plurinacional de Defensa Pública establece atención prioritaria de los servicios y el acceso a una administración de justicia pronta, oportuna y con asistencia de personal especializado a adolescentes y personas adultas mayores, por concordancia y desarrollo constitucional. Asimismo, con el Decreto Supremo N° 2234, reglamento a la Ley No. 463, se constituyeron

¹ El Decreto Supremo N° 23253, de 31 de agosto de 1992, crea el Departamento de Defensores Públicos, como parte del Ministerio del Interior y Gobierno.

² El Decreto Supremo N° 28534, de 22 de diciembre de 2005, reglamenta su funcionamiento y organización.

³ El Decreto Supremo 28606, dispone la transferencia de los bienes y activos del SENADEP, a favor del Ministerio de Justicia, como ente tutor.



mecanismos operativos que permiten dar cumplimiento a las disposiciones contenidas en la citada Ley.

Figura 3. Línea del Tiempo Servicio Plurinacional de Defensa Pública



FUENTE: Área de Planificación - Servicio Plurinacional de Defensa Pública.

ELABORACIÓN: Área de Planificación - Servicio Plurinacional de Defensa Pública.

De esta forma, en las últimas gestiones se han desarrollado acciones para consolidar la cobertura del Servicio Plurinacional de Defensa Pública a nivel nacional logrando así posicionarse en el sistema de justicia penal como la institución del Estado que vela por el acceso a la justicia, evitando casos de indefensión, en pos que el Estado asuma progresiva y directamente la cobertura del servicio con desplazamiento a todos los asientos judiciales del país.

La Constitución Política del Estado (CPE) establece un verdadero derecho de acceso a justicia y protección legal efectiva que expresa en su artículo 115 "Toda persona será protegida oportuna y efectivamente por los jueces y tribunales en el ejercicio de sus derechos e intereses legítimos", así como es deber del Estado "garantizar el derecho al debido proceso, a la defensa y a una justicia plural, pronta, oportuna, gratuita, transparente y sin dilaciones".

Expresamente en su artículo 119 párrafo II la Constitución manda que "Toda persona tiene derecho inviolable a la defensa. El Estado proporcionará a las personas denunciadas o imputadas una defensora o un defensor gratuito, en los casos en que éstas no cuenten con los recursos económicos necesarios".

En este sentido, el Servicio Plurinacional de Defensa Pública como una de las entidades que brindan servicios de acceso a la justicia; encargada del régimen de



029

defensa penal pública de las personas denunciadas, imputadas o procesadas penalmente, garantiza el derecho a la defensa como un derecho fundamental y como la expresión de justicia, basado en los principios, garantías, valores, fundado en la pluralidad y pluralismo jurídico.

De la misma forma, en el marco de lo que establece la Agenda Patriótica 2025, el Servicio Plurinacional de Defensa Pública contribuye a la mejora del sistema judicial, y a garantizar justicia para todos, ejerciendo acciones que luchen contra la retardación de justicia, a través de la asistencia técnica legal gratuita a privados de libertad e imputados penalmente.

La razón de ser y horizonte político del Servicio Plurinacional de Defensa Pública es el fundamento del Plan Estratégico Institucional, puesto que establece el rumbo de la entidad, orientando y motivando a las servidoras y servidores públicos en el logro de un objetivo común.

1.1. RAZÓN DE SER

Garantizar la inviolabilidad del derecho a la defensa y el acceso a una justicia oportuna y gratuita, prestando servicios de asistencia técnica y defensa penal a toda persona denunciada, imputada o procesada penalmente, carente de recursos económicos y a quienes no designen abogado para su defensa.

1.2. HORIZONTE POLÍTICO

El Servicio Plurinacional de Defensa Pública, es una institución descentralizada del Ministerio de Justicia y Transparencia Institucional (MJTI), que **presta servicios de defensa penal técnica gratuita**, consagrando el Derecho Fundamental a la Defensa como una expresión de justicia, basado en los principios, garantías, valores, fundado en la pluralidad y pluralismo jurídico, conforme establece la Constitución Política del Estado (CPE), Tratados y Convenios Internacionales en materia de Derechos Humanos.



9

•**CONCILIACIÓN Y DE SALIDA ALTERNATIVA:** Se promoverá prioritariamente la conciliación o la aplicación de salidas alternativas, debiendo ajustarse a las reglas de procedimiento.

10

•**RESPONSABILIDAD:** El personal del Servicio será responsable por sus actos en el ejercicio de sus funciones, conforme a la Constitución Política del Estado, la Ley y sus reglamentos.

11

•**CELERIDAD:** El Servicio deberá ejercer sus funciones de manera pronta, oportuna y sin dilaciones, luchando contra todo acto tendiente a la retardación de justicia.

12

•**COMPLEMENTARIEDAD:** Implica la concurrencia de esfuerzos e iniciativas de todas las jurisdicciones reconocidas constitucionalmente.

13

•**EFICIENCIA, EFICACIA Y EFECTIVIDAD:** El Servicio debe lograr objetivos y metas programadas en un tiempo predeterminado según las políticas, normas y procedimientos establecidos por Ley.

14

•**CALIDEZ Y CALIDAD:** Brindar el servicio con cordialidad y buen trato, a efectos de contribuir de mejor manera a la finalidad de la presente Ley.

15

•**PLURALISMO JURÍDICO:** El Servicio reconoce la coexistencia de los sistemas jurídicos consagrados en la Constitución Política del Estado.

16

•**INTERCULTURALIDAD:** El Servicio reconoce la expresión y convivencia de la diversidad cultural, institucional, normativa y lingüística en el ejercicio de los derechos individuales y colectivos en la búsqueda del Vivir Bien.



1

• **AUTONOMÍA:** El Servicio goza de autonomía de gestión en el desempeño de sus funciones, y no podrá recibir influencia o presiones de ninguna naturaleza.

2

• **INDEPENDENCIA:** El personal del Servicio tiene independencia funcional, técnica y profesional.

3

• **LEGALIDAD:** El ejercicio y los actos de la defensa técnica se someterán a lo establecido en la Constitución Política del Estado, los Tratados y Convenios Internacionales vigentes y las leyes.

4

• **PROBIDAD:** El personal del Servicio, en el ejercicio de sus funciones, observará el principio de probidad, desarrollando su trabajo de manera honesta, transparente, empleando toda su capacidad y conocimientos técnicos y profesionales.

5

• **GRATUIDAD:** El acceso al Servicio de Defensa Pública es gratuito para la usuaria o el usuario que no cuente con los recursos económicos necesarios para la contratación de una abogada o un abogado particular.

6

• **TRANSPARENCIA:** El Servicio proporcionará la información investigativa a las y los denunciados, imputados, procesados penalmente, servidores públicos, declarados rebeldes, menores de 18 años y adultos mayores que soliciten este servicio, además de la aplicación de las normas vigentes sobre transparencia.

7

• **IDONEIDAD:** La capacidad y experiencia son la base para el ejercicio de la defensa penal técnica estatal. Su desempeño se rige por los principios ético-morales de la sociedad plural y los valores que sustenta el Estado.

8

• **UNIDAD:** El Servicio es único e indivisible en todo el territorio del Estado Plurinacional y ejerce sus funciones a través del personal que lo representa íntegramente.



1.3. PRINCIPIOS

En el marco del artículo 8 de la CPE se asume y promueve como principios y valores, los siguientes:

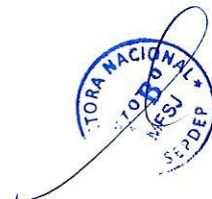
Figura 4. Principios y valores



FUENTE: artículo 8 de la CPE.

ELABORACIÓN: Área de Planificación - Servicio Plurinacional de Defensa Pública.

El Servicio Plurinacional de Defensa Pública se enmarca en los principios dispuestos en el artículo 5 de la Ley No. 463, siendo los siguientes:



En este contexto, con la implementación del Plan Estratégico Institucional del Servicio Plurinacional de Defensa Pública 2021-2025, la entidad en el marco de sus atribuciones definidas por Ley busca mejorar la asistencia legal técnica penal, aportando de esta manera a la construcción de una sociedad justa, con plena justicia social, la igualdad de las personas.

La acción, indicador de proceso y proyecciones del 2021 al 2025 definida en el Plan Sectorial de Desarrollo Integral para Vivir Bien Sector: Justicia 2021-2025, para el Servicio Plurinacional de Defensa Pública, está en función a los siguientes resultados:

PILAR 11:		Soberanía y Transparencia Institucional en la Gestión Pública							
EJE 7:		Reforma Judicial, Gestión Pública Digitalizada y Transparente; Seguridad y Defensa Integral con Soberanía Nacional							
META 7.1:		Impulsar el acceso a la justicia social y reparadora para todas y todos sobre la base de la reforma del Sistema Judicial y de una gestión pública transparente que lucha frontalmente contra la corrupción.							
Resultado 7.1.2:		Se ha promocionado y consolidado una gestión pública transparente a través de la publicación de información de las instituciones y empresas públicas.							
Acción 7.1.2.2:		Fortalecer y modernizar la gestión pública financiera y administrativa de las entidades públicas.							
Cód.	Descripción del Resultado (Impacto Sectorial)	Descripción de la Acción Sectorial	Indicador (Resultado / Acción)	2021	2022	2023	2024	2025	
7.1.2.2.1	Se logró una eficiencia en el sector justicia del 98%	Promover la eficiencia en el uso de los recursos públicos, para el cumplimiento de los objetivos institucionales	Porcentaje [%] de Avance físico / Porcentaje [%] de avance financiero	89%	95%	95%	95%	98%	

PILAR 11:		Soberanía y Transparencia Institucional en la Gestión Pública						
EJE 7:		Reforma Judicial, Gestión Pública Digitalizada y Transparente; Seguridad y Defensa Integral con Soberanía Nacional						
META 7.3:		Reducir significativamente toda forma de violencia por razones económicas, sociales y culturales, con énfasis en la violencia en razón de género en sus distintas manifestaciones y la lucha contra la trata y tráfico de personas.						
Resultado 7.3.1:		Se ha reducido significativamente todas las formas de violencia, en especial hacia poblaciones en situación de vulnerabilidad.						
Acción 7.3.1.1:		Asistencia integral a familias víctimas de violencia en general y/o de comisión de delitos de acción pública y privada, para la promoción del acceso a la justicia.						
Cód.	Descripción del Resultado (Impacto Sectorial)	Descripción de la Acción Sectorial	Indicador (Resultado / Acción)	2021	2022	2023	2024	2025
7.3.1.1.1.3	Se brindó asistencia técnica en materia penal a [75.000] personas imputadas y privadas de libertad	Brindar asistencia técnica en materia penal a imputados y privados de libertad.	Número [X] de asistencias a personas imputadas y/o privadas de libertad	15000	15000	15000	15000	15000



2. DIAGNÓSTICO

El presente diagnóstico considera: Análisis Interno, Análisis Externo y Análisis FODA. Este análisis permitirá identificar las capacidades y falencias institucionales en contraste con la situación del Sector y del contexto.

2.1. ANÁLISIS INTERNO

En el análisis interno se identificarán las atribuciones, competencias y productos establecidos por la Ley No. 463, y del servicio que se presta como entidad a la población. Asimismo, el alcance temporal de este análisis corresponde a la gestión 2020, se evalúo el grado de cumplimiento y el estado de situación actual (*estructura organizacional, procesos, recursos humanos, recursos económicos y financieros y recursos físicos*), con el objeto de identificar las capacidades y falencias del Servicio Plurinacional de Defensa Pública.

2.1.1. ATRIBUCIONES, COMPETENCIAS Y PRODUCTOS

- **Atribuciones**

El artículo 2 de la Ley N° 463 menciona, *"El Servicio Plurinacional de Defensa Pública, es un servicio que otorga el Estado consagrando el derecho a la defensa como un derecho fundamental y como la expresión de justicia, basado en los principios, garantías, valores, fundado en la pluralidad y pluralismo jurídico."*

Asimismo, en su artículo 12 (Otorgación del Servicio y Gratuidad) menciona:

- I. *El Servicio Plurinacional de Defensa Pública es gratuito para toda persona que no cuente con los recursos económicos necesarios para la contratación de abogada o abogado particular, así como para las personas adultas mayores y menores de dieciocho (18) años de edad.*
- II. *Se otorgará para aquellas que no designen abogada o abogado para su defensa; sin embargo, el Servicio podrá repetir el costo de acuerdo a los aranceles establecidos por el Ministerio de Justicia, a aquellas personas que se hubieran negado a tal designación y fueran solventes. Asimismo, el Servicio se extiende cuando la abogada o el abogado de la persona imputada, no concurre a las audiencias señaladas por la autoridad competente.*



III. El Servicio se otorgará en favor de las servidoras y los servidores públicos que sean procesados por delitos cometidos en el ejercicio de la función pública, que no designaran defensa técnica o fueran juzgados en rebeldía; sin embargo, el Servicio podrá repetir el costo de acuerdo a los aranceles establecidos por el Ministerio de Justicia, en caso que el fallo de última instancia plenamente ejecutoriado establezca su culpabilidad.

IV. El Servicio Plurinacional de Defensa Pública está exento del pago de tasas, valores u otros derechos arancelarios por las diligencias y actuaciones realizadas en el ejercicio de sus funciones.

El artículo 3 (Finalidad) de la Ley N° 463 menciona, el Servicio Plurinacional de Defensa Pública tiene por finalidad:

1. Garantizar la inviolabilidad del derecho de defensa y el acceso a una justicia plural, pronta, oportuna y gratuita, proporcionando la asistencia jurídica y defensa penal técnica estatal a toda persona denunciada, imputada o procesada carente de recursos económicos y a quienes no designen abogada o abogado para su defensa.
2. Ejercer sus funciones con el propósito de lograr una alternativa favorable a la solución del conflicto, evitando por todos los medios la retardación de justicia.
3. Desempeñar sus funciones en el territorio nacional para asumir la defensa técnica desde el primer acto del proceso penal hasta la ejecución de la sentencia.
4. Otorgar a favor de las personas imputadas que hayan sido declaradas rebeldes a la Ley, ejerciendo la defensa técnica en plena observancia del principio de probidad; las personas adultas mayores y menores de dieciocho (18) años de edad, tendrán acceso directo al Servicio.

Por otro lado, conforme al artículo 29 de la Ley No. 463, refiere sobre las atribuciones del Director(a) Nacional de la institución, que son las siguientes:

1. Dirigir, organizar y administrar el Servicio.
2. Representar judicial y ejecutivamente a la institución.
3. Proponer y ejecutar políticas y normas para la protección y defensa de los derechos fundamentales, así como el acceso a la justicia de los sectores vulnerables.
4. Fijar los criterios de actuación para el cumplimiento de los objetivos establecidos en la presente Ley.



022

5. Fijar los criterios que se aplicarán en materia de recursos humanos, remuneraciones, inversiones, gastos, planificación, administración y finanzas.
6. Designar, remover, desplazar, suspender y destituir al personal del Servicio, así como revocar nombramientos, conceder licencias, aceptar o rechazar renunciaciones, conforme al reglamento.
7. Contratar consultoras o consultores para una mejor prestación del Servicio.
8. Disponer la creación y ubicación de direcciones, oficinas regionales y de coordinación, unidades especializadas, designando a los responsables y el personal necesario de acuerdo a las necesidades y requerimientos del Servicio.
9. Disponer mediante resolución fundamentada, el desplazamiento, reemplazo o reasignación de funciones de Defensores y personal de apoyo por razones de servicio, sin que esto implique el traslado definitivo del lugar de sus funciones.
10. Aprobar, modificar y dejar sin efecto los reglamentos del Servicio.
11. Designar a las autoridades disciplinarias del Servicio, conforme a la presente Ley y su reglamento.
12. Mantener la disciplina dentro la institución e imponer sanciones a los servidores, en los casos y formas establecidos por la presente Ley y Reglamentos Internos.
13. Inspeccionar periódicamente todas las oficinas de la institución.
14. Elaborar anualmente el presupuesto institucional, de conformidad a la Ley.
15. En el marco de la normativa legal vigente, promover y suscribir convenios y acuerdos con instituciones nacionales o extranjeras, públicas o privadas, para el mejor cumplimiento de la finalidad y funciones del Servicio.
16. Promover y suscribir convenios y acuerdos con universidades públicas y privadas, con el objeto de coadyuvar al Servicio.
17. Administrar las estadísticas de la institución y elaborar una memoria anual.
18. Ratificar o revocar las decisiones de desplazamiento dentro del ámbito territorial departamental, emitidas por las Directoras o los Directores Departamentales, cuando sean objetadas de acuerdo a reglamento.
19. Ejercer la finalidad y las funciones del Servicio.
20. Brindar asistencia jurídica y defensa penal técnica, personal o conjuntamente, en casos de relevancia o en los que considere pertinente.
21. Impartir órdenes e instrucciones de contenido administrativo, académico, técnico y de coordinación al personal del Servicio, tanto las de carácter general como las relativas a asuntos específicos, en los términos y alcances establecidos en la presente Ley.
22. Ratificar, modificar o revocar sus instrucciones impartidas, cuando éstas sean objetadas conforme al reglamento.



23. Designar a uno o más Defensores para que actúen en un asunto determinado o en varios de ellos, reemplazarlos entre sí, formar equipos que trabajen conjuntamente.
24. Supervisar las actividades de los Defensores Públicos y personal de su dependencia.
25. Coordinar con las instituciones operadoras del sistema de justicia para el cumplimiento de la finalidad y las funciones del Servicio.
26. Visitar y recabar información de los usuarios, autoridades judiciales o del Ministerio Público, sobre la prestación del Servicio cuando así lo estime necesario.
27. Promover la formación, capacitación y actualización permanente del personal a su cargo.
28. Otras atribuciones establecidas por Ley.

- **Competencias**

El Servicio Plurinacional de Defensa Pública brinda sus servicios durante las veinticuatro (24) horas del día, incluyendo domingos y feriados, bajo la modalidad de turnos de trabajo establecidos mediante instrucciones o circulares, a través de la Directora o el Director Nacional del Servicio, las Directoras o los Directores Departamentales, las Defensoras y los Defensores Públicos, las Defensoras y los Defensores Auxiliares. Extendiendo la defensa técnica desde el primer acto de la investigación hasta el fin de la ejecución de la sentencia de las personas denunciadas, imputadas o procesadas penalmente.

- **Productos**

De acuerdo con lo dispuesto por la Ley No. 463, el Servicio Plurinacional de Defensa Pública proporciona defensa técnica penal gratuita a toda persona denunciada e imputada carente de recursos económicos y a quienes no designen abogado para su defensa, brindando asistencia técnica en las capitales de departamento como en diferentes asientos judiciales conforme a los requerimientos de la población, fortaleciendo el servicio conforme a las realidades que conllevan el proceso de cambio en la gestión pública.

2.1.2. EVALUACIÓN DE CUMPLIMIENTO DE ATRIBUCIONES (2016-2020)

Con la implementación del PEI 2014 – 2018 y el PEI 2019 - 2020, el Servicio Plurinacional de Defensa Pública logró alcanzar los siguientes resultados:



Servicios de Defensa Legal

El servicio de defensa legal gratuita prestado por la entidad cumple un rol fundamental para la vigencia del debido proceso como garante de un juicio justo y la protección de los derechos de las personas procesadas penalmente, asegurando que se cumplan todos los procedimientos y garantías reconocidas por la CPE, normas penales internas e instrumentos internacionales.

Pese a las limitaciones presupuestarias y humanas, la institución ha impulsado iniciativas importantes para fortalecer la cobertura del servicio, sobre todo en el área rural (contratación de consultores individuales de Línea - Defensores).

Desarrollo Organizacional y Gestión Institucional

Con la promulgación de la Ley No. 463, Defensa Pública adquirió nuevos roles como garante del debido proceso, debiendo para ello adecuar sus Sistemas de Administración y Control a dichos mandatos. Los principales obstáculos identificados son (en orden de prelación):

- a) personal insuficiente para atender la demanda institucional
- b) la excesiva carga procesal
- c) los presupuestos limitados y
- d) la excesiva rotación de personal.

Desarrollo de Capacidades de los Recursos Humanos

La inestabilidad laboral, los niveles bajos de salario y la consecuente fuga de capital humano, son factores negativos para un adecuado servicio de defensa a los usuarios. La insuficiente capacitación de personal ha sido identificada como una de las principales falencias institucionales. Por tanto, se puede verificar que aún es necesario fortalecer el recurso humano del Servicio Plurinacional de Defensa Pública, a través de procesos de capacitación e incentivos no monetarios.

Desarrollo Comunicacional

Pese a que la consolidación de Defensa Pública data de más de 10 años, la información que recibe la ciudadanía sobre el rol que cumple la institución en la sociedad, los canales de acceso, entre otros, requiere todavía de apoyo adicional, como, por ejemplo, un mayor presupuesto destinado a memorias y documentos de difusión del trabajo realizado.



019

La evaluación al cumplimiento de las atribuciones institucionales se refleja en el análisis del cumplimiento del PEI anterior al actual periodo, durante el cual, el Servicio Plurinacional de Defensa Pública ha planteado y ejecutado objetivos estratégicos y específicos, orientados a ampliar, asegurar y fortalecer el servicio gratuito de defensa técnica en procesos penales a los usuarios, de acuerdo al siguiente detalle:

Pilar 11: Soberanía y transparencia en la gestión pública.
Meta 1: Gestión Pública transparente, con servidores públicos éticos, Competentes y comprometidos que luchan contra la corrupción.
Resultado 298: Se ha implementado un modelo de servicio público inclusivo, intercultural y comprometido con la concreción del Vivir Bien.

Acción 4: Desarrollo de una gestión eficiente que logre la administración institucional apropiada, utilizando apropiadamente los recursos y la planificación como herramienta de gestión institucional.

PRODUCTO	INDICADOR	2019 PROGRAMADO	2019 EJECUTADO	2020 PROGRAMADO	2020 EJECUTADO
Fortalecimiento del SEPDEP	Nro. de Capacitaciones desarrolladas en el SEPDEP.	3	0	3	3
	Nro. de Normas Interna Generada o Actualizadas.	2	1	2	0
	Nro. de Convenios Suscritos.	0	0	1	1
	% Activos Fijos Revaluados	0	0%	100%	100%

Pilar 11: Soberanía y transparencia en la gestión pública.
Meta 2: Sistema Judicial transparente, que garantiza justicia para todos y todas.
Resultado 306: Se ha logrado que al menos el 60% de las personas privadas de libertad tengan sentencia ejecutoriada.

Acción 2: Patrocinio legal y defensa pública de imputados y privados de libertad.

PRODUCTO	INDICADOR	2019 PROGRAMADO	2019 EJECUTADO	2020 PROGRAMADO	2020 EJECUTADO
Asistencia técnica legal a población de Recursos Escasos.	Nº de usuarios/as de escasos recursos beneficiados con asistencia técnica y legal.	10000	10603	10000	9450
Cobertura del Servicio en Asientos Judiciales.	Nº de asientos judiciales con cobertura del servicio de defensa pública.	89	89	89	89



018

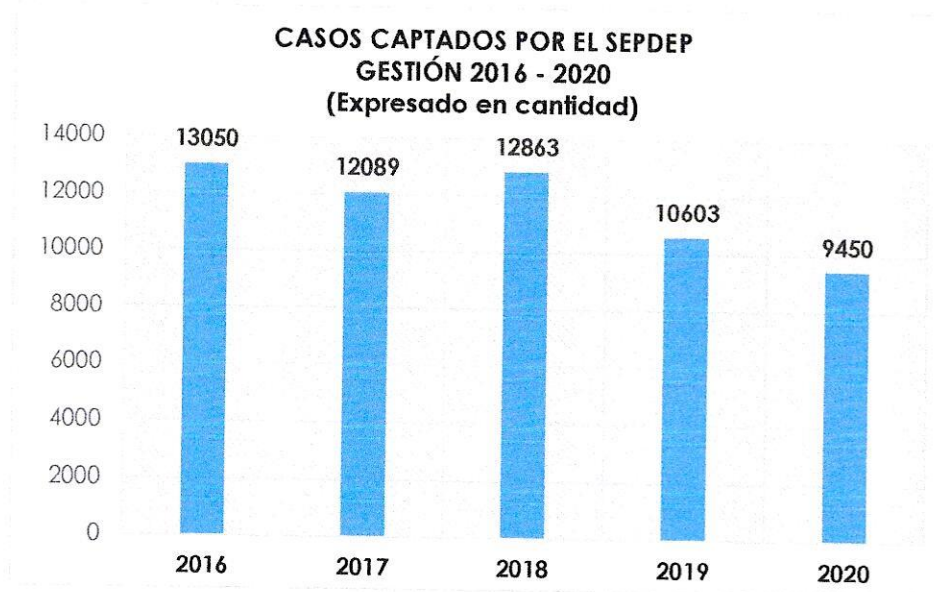
Tabla 3. N° de usuarios/as de escasos recursos beneficiados con asistencia técnica y legal.

CASOS CAPTADOS POR EL SEPDEP						
GESTIÓN 2019 Y 2020						
DEPARTAMENTO	GESTIÓN					TOTAL
	2016	2017	2018	2019	2020	
CHUQUISACA	2506	2193	2164	1241	1181	9285
LA PAZ	1291	1028	1344	2263	1924	7850
SANTA CRUZ	1999	1523	2978	1572	1120	9192
COCHABAMBA	2618	2345	1918	1748	1786	10415
POTOSÍ	362	357	727	1054	1035	3535
TARIJA	889	1029	923	1049	712	4602
ORURO	704	832	830	832	772	3970
PANDO	1531	1386	912	589	490	4908
BENI	1150	1396	1067	255	430	4298
TOTAL	13050	12089	12863	10603	9450	58055

Fuente: Dirección de Supervisión y Control - Direcciones Departamentales.

Elaboración: Área de Planificación - Servicio Plurinacional de Defensa Pública.

Figura 5. Casos captados



FUENTE: Dirección de Supervisión y Control - Direcciones Departamentales.

ELABORACIÓN: Área de Planificación - Servicio Plurinacional de Defensa Pública.

COBERTURA DEL SERVICIO

Atención en asientos judiciales donde se brindó el servicio a población con escasos recursos económicos, personas que no cuentan con establecimientos penitenciarios (cárceles o carceletas), de acuerdo con la Tabla 4.



017

Tabla 4. Cobertura de servicio – Gestión 2020

DEPARTAMENTO	ASIENTOS JUDICIALES DEL ÁREA PROVINCIA	ASIENTO JUDICIALES
La Paz	La Paz, El Alto, Chulumani, Coroico, Palos Blancos, Ixiamas, Patacamaya, Viacha, Pucaráni, Coro Coro, Caranavi, Achacachi, Copacabana, Sica Sica, Ayo Ayo	15
Santa Cruz	Santa Cruz, Montero, Valle Grande, Puerto Suárez, Quijarro, San Matías, San Julián, Cuatro Cañadas, Asunción de Guarayos, San Javier, Camiri, Plan 3000, Villa 1° de Mayo, Cotoca, Pailón, La Guardia, El Torno, Buena Vista	18
Cochabamba	Cochabamba, Sacaba, Quillacollo, Tiquipaya, Colcapirhua, Vinto, Sipe Sipe, Suticollo, Anzaldo, Punata, Cliza, Tarata, Mizque, Aiquile, Puerto Villarroel, Entre Ríos, Ivirgarzama, Bullo Bullo, Chimoré, Villa Tunari y Shinaota.	21
Potosí	Potosí, Betanzos, Puna, Caiza "D", Tupiza, Cotagaita, Villazón, Uyuni, Llallagua, Uncía, San Pedro de Buena Vista.	11
Chuquisaca	Sucre, Camargo, San Lucas, Muyupampa, Monteagudo, Nor Cinti, Sud Cinti, Padilla	8
Oruro	Oruro, Huanuni, Challapata	3
Tarija	Tarija, Padcaya, San Lorenzo, Entre Ríos, Bermejo, Villamontes, Yacuiba	7
Beni	Trinidad, Riberalta, Guayaramerín, Santa Ana de Yacuma	4
Pando	Cobija, Porvenir	2
TOTAL DE COBERTURA		89

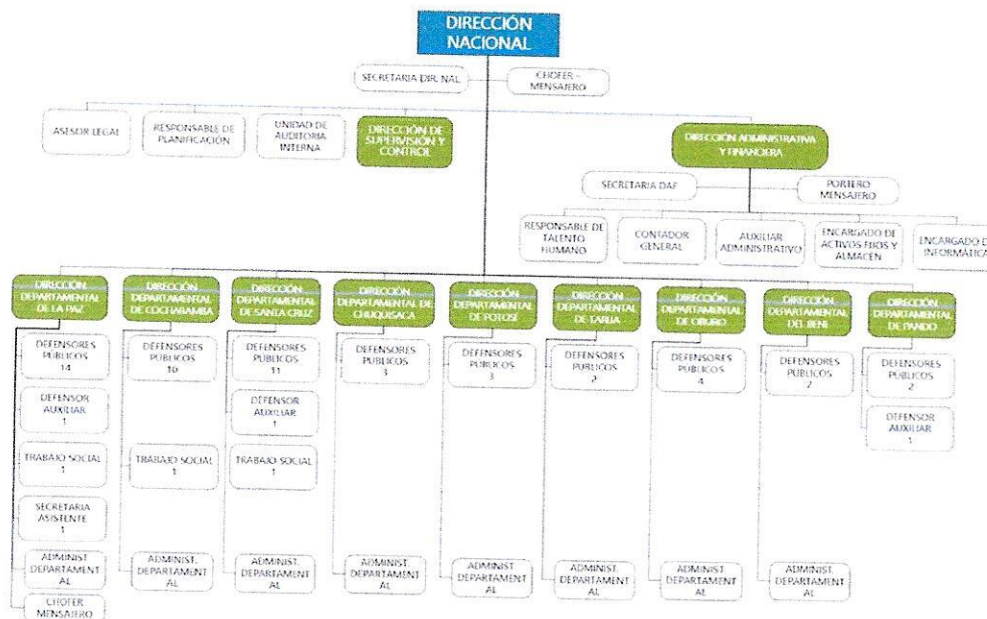
FUENTE: Dirección de Supervisión y Control - Direcciones Departamentales.

ELABORACIÓN: Área de Planificación - Servicio Plurinacional de Defensa Pública.

2.1.3. ESTADO DE SITUACIÓN ACTUAL

- **Estructura Organizacional.** Se ha actualizado el organigrama institucional, respondiendo a las necesidades actuales del Servicio.

**Figura 6. Estructura Organizacional
Gestión 2020**



FUENTE: Dirección Administrativa y Financiera.

ELABORACIÓN: Servicio Plurinacional de Defensa Pública.

- **Recursos Humanos**

La alta rotación de personal debido a los bajos niveles salariales se constituye como el principal problema para la provisión de un adecuado servicio de Defensa Pública hacia los usuarios. A esto se suma la carga laboral y la inexistencia de sistemas de incentivos laborales para los consultores en línea.

**Tabla 5. Personal de planta y consultorías
Gestión 2019 - 2021**

GESTIÓN	PERSONAL DE PLANTA	CONSULTORÍAS INDIVIDUALES DE LÍNEA	TOTAL
2019	102	29	131
2020	102	29	131
2021	91	29	120

FUENTE: Dirección Administrativa y Financiera – Talento Humano

ELABORACIÓN: Servicio Plurinacional de Defensa Pública.

Como se evidencia, en la gestión 2019 y 2020, el personal permanente del Servicio Plurinacional de Defensa Pública (contratado con recursos TGN) no ha sufrido variaciones en su número, contraponiéndose al incremento en la carga procesal en estas mismas gestiones, este hecho reflejaría que la institución requiere un incremento en la cantidad de personal permanente.

Además, es importante mencionar que en enero de 2021 tras la aprobación del Presupuesto General del Estado - PGE del sector público para la gestión fiscal 2021, mediante Ley No. 1356, el Servicio Plurinacional de Defensa Pública se ve en la necesidad de reducir el personal de planta a noventa y uno (91) como muestra la Tabla, por el recorte presupuestario.

Por otro lado, evidentemente el personal debe estar fortalecido en sus capacidades y destrezas, en este sentido se han efectuado eventos de capacitación a nivel nacional; no obstante, debido a la alta rotación del personal que responde al nivel salarial, el Servicio Plurinacional de Defensa Pública se enfrenta una fuga de recursos humanos capacitados.

- **Procesos**

Con la promulgación de Ley No. 463, el Servicio Plurinacional de Defensa Pública adquirió nuevos roles como garante del debido proceso y en esta línea el reto de adecuar sus Sistemas de Administración y Control a sus mandatos. Para que esto sea posible, además de la adecuación de los instrumentos de gestión y administración,



se crearon mecanismos de transparencia y control social dentro del servicio, permitiendo incrementar los niveles de información y credibilidad.

Desde la gestión 2014 el Servicio Plurinacional de Defensa Pública cuenta con el Sistema Integrado de Seguimiento de Casos (SISEC), un sistema que permite el seguimiento de causas al interior del Servicio Plurinacional de Defensa Pública. No obstante, esta herramienta TIC presenta inconvenientes al ser un sistema que no cuenta con actualizaciones, además, se considera importante que el mismo pueda articularse a los sistemas vigentes de las entidades como el Ministerio Público, Tribunal Supremo de Justicia, para realizar una verificación de datos y acceder de forma oportuna a la información por parte de los Defensores Públicos.

Por otro lado, en la gestión 2020 se firmó un Convenio con la Cooperación Suiza en Bolivia COSUDE relativo al proyecto "Fortalecimiento institucional del Servicio Plurinacional de Defensa Pública (SEPDEP) para la prestación de servicios de conciliación penal en sedes fiscal y judicial", mismo que tiene entre sus productos el desarrollo de un Sistema Informático de Seguimiento de Casos para el Servicio Plurinacional de Defensa Pública.

- **Recursos Económicos, Financieros y Grado de Sostenibilidad**

La composición del presupuesto de recursos del Servicio Plurinacional de Defensa Pública de las gestiones 2016 al 2020 tiene el detalle que se presenta en la Tabla 6.

Tabla 6. Montos aprobados y ejecutados por el SEPDEP
Gestión 2016 - 2020
(Expresado en Bolivianos)

GESTIÓN	APROBADOS TGN	EJECUTADO TGN	APROBADO COSUDE	EJECUTADO COSUDE	APROBADO DINAMARCA	EJECUTADO DINAMARCA	TOTAL APROBADO TGN - COSUDE - DINAMARCA	TOTAL EJECUTADO TGN - COSUDE - DINAMARCA	TOTAL NO EJECUTADO TGN - COSUDE - DINAMARCA
2016	8.928.712,00	8.843.946,16	1.892.229,00	1.680.484,35	1.800.000,00	1.679.656,03	12.620.941,00	12.204.086,54	416.854,46
2017	9.492.575,00	9.175.244,00	1.086.896,95	1.086.761,51	1.092.945,00	1.087.830,41	11.672.416,95	11.349.835,92	322.581,03
2018	11.448.993,00	10.516.882,96	1.730.014,16	1.662.267,23	135,44	0,00	13.179.142,60	12.179.150,19	999.992,41
2019	11.889.111,00	11.663.193,80	5.381,44	5.381,44	67.220,33	67.220,33	11.961.712,77	11.735.795,57	225.917,20
2020	12.223.818,00	11.484.986,38	255.781,00	4.650,00	0,00	0,00	12.479.599,00	11.489.636,38	989.962,62
TOTAL	24.112.929,00	23.148.180,18	261.162,44	10.031,44	67.220,33	67.220,33	24.441.311,77	23.225.431,95	1.215.879,82

FUENTE: Dirección Administrativa y Financiera – Contabilidad

ELABORACIÓN: Servicio Plurinacional de Defensa Pública.

De acuerdo al cuadro "Montos Aprobados y Ejecutados 2019 y 2020", se pueden evidenciar montos bajos de cooperación externa, teniendo con mayor proporción recursos del TGN.



Por otro lado, es importante hacer notar que los montos reflejados en la gestión 2019 de cooperación externa (COSUDE y Dinamarca) corresponden a la partida 9.6.2 "Devoluciones".

El Servicio Plurinacional de Defensa Pública a nivel nacional cuenta con un inmueble de su propiedad ubicado en la ciudad de Oruro, y el resto de sus oficinas están usufructuadas por la institución bajo las siguientes modalidades:

Tabla 7. Recursos Físicos – Gestión 2020

No.	Dirección	Oficinas Propias	En Comodato	En Alquiler	En Préstamo
1	Dirección Nacional Servicio Plurinacional de Defensa Pública		X		
2	Dirección Departamental de La Paz		X		
3	Dirección Departamental de La Paz (El Alto)		X		
4	Dirección Departamental de Oruro	X			
5	Dirección Departamental de Potosí			X	
6	Dirección Departamental de Cochabamba			X	
7	Dirección Departamental de Chuquisaca			X	
8	Dirección Departamental de Tarija		X		
9	Dirección Departamental de Santa Cruz		X		
10	Dirección Departamental de Pando		X		
11	Dirección Departamental de Beni		X		

FUENTE: Dirección Administrativa y Financiera – Activos Fijos.

ELABORACIÓN: Servicio Plurinacional de Defensa Pública.

2.1.4. PERSPECTIVA PARA EL QUINQUENIO 2021 - 2025

La demanda del servicio, la innovación tecnológica y las nuevas vías que permitan a las personas el acceso a justicia a los servicios prestados por Defensa Pública generaran nuevos retos y cambios para la institución, a efectos de adecuarse a las nuevas demandas y estar a la vanguardia de las necesidades de los usuarios.

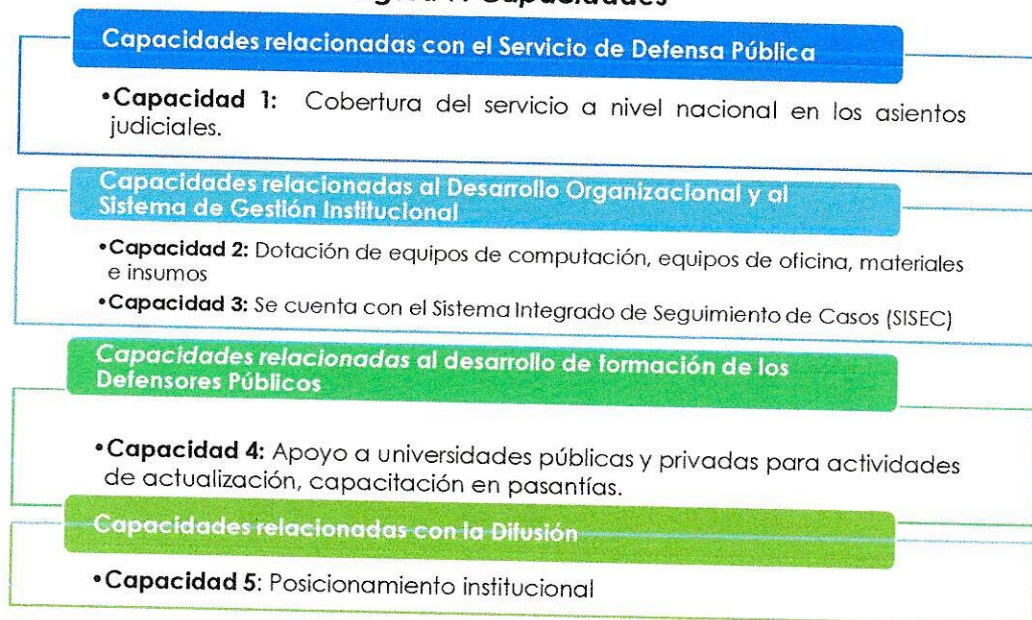
Con ese fin, el Servicio Plurinacional de Defensa Pública para el quinquenio 2021-2025 se ve fortalecido de forma integral e institucional, para lo cual la sostenibilidad financiera constituye una de las metas principales.



013

2.1.5. CAPACIDADES Y DEBILIDADES INSTITUCIONALES

Figura 7. Capacidades



Fuente: Unidades Organizacionales

Elaboración: Servicio Plurinacional de Defensa Pública.

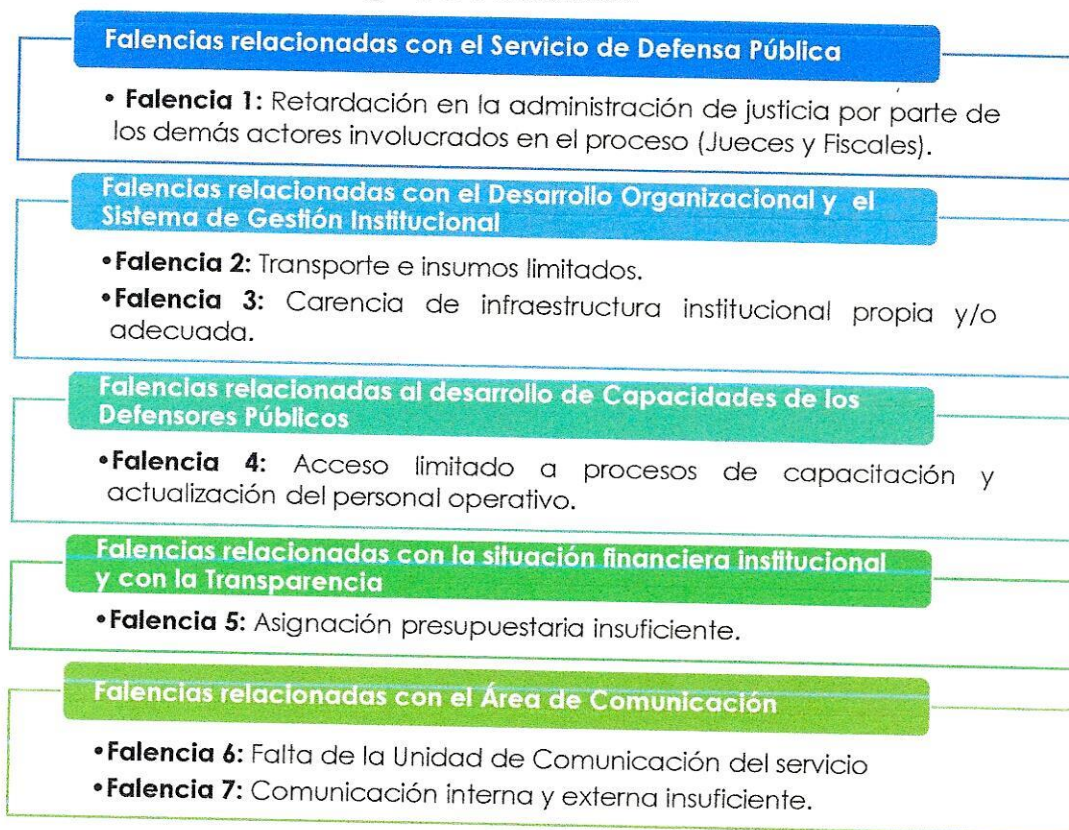
• Debilidades

La rotación de personal, los bajos niveles salariales y la consecuente fuga de capital humano, son factores negativos para un adecuado servicio de defensa a los usuarios, es la principal falencia que se identifica.

Esto se debe principalmente, a la falta de una mejora sustancial de los niveles salariales que permitan otorgar mayor estabilidad a los defensores e incluso al personal administrativo, debido a que la rotación de personal también es un fenómeno generalizado en todas las Áreas del Servicio Plurinacional de Defensa Pública.



Figura 8. Debilidades



Fuente: Unidades Organizacionales.

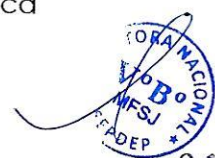
Elaboración: Servicio Plurinacional de Defensa Pública.

2.2. ANÁLISIS EXTERNO

- **Servicio Plurinacional de Defensa Pública y Sociedad**

Pese a que el servicio se encuentra consolidado, la información que recibe la ciudadanía sobre los canales de acceso y la importancia de su rol en la sociedad, son insuficientes, por tanto, la imagen del Defensor Público continúa lejana a la sociedad.

No obstante, a pesar de los limitados recursos con los que cuenta la entidad, se viene desarrollando acciones de difusión a través de la participación en ferias, eventos públicos y la creación de páginas en las redes sociales, esto con la finalidad que la población conozca el servicio que presta el Servicio Plurinacional de Defensa Pública a favor de las familias con escasos recursos.



011

- **Servicio Plurinacional de Defensa Pública y Sector Público**

El Servicio Plurinacional de Defensa Pública por sus atribuciones se interrelaciona con entidades del Órgano Judicial y Ministerio Público en el cumplimiento de sus funciones de defensa legal técnica de los privados de libertad; en este sentido, los defensores al momento de realizar las acciones correspondientes a cada caso se enfrentan a un sistema judicial que no permite agilizar los procesos, y la burocracia genera dilación en las causas. No obstante, el Servicio Plurinacional de Defensa Pública busca los mecanismos de coordinación que permitan agilizar los procesos y generar resultados en los menores tiempos posibles, por tal motivo, se viene gestionando convenios con entidades que permitan el acceso a información útil y relevante a las causas que lleva el Servicio Plurinacional de Defensa Pública.

Por otro lado, se debe señalar en lo que respecta a la Entidad Cabeza de Sector, el Ministerio de Justicia y Transparencia Institucional, la interrelación se lleva de manera coordinada, a través de una comunicación fluida con la MAE y demás autoridades de dicha entidad, que en el marco de las atribuciones conferidas por ley generan directrices que permiten la comunicación e interacción con el resto de las entidades del Órgano Ejecutivo.

2.3. ANÁLISIS FODA

A continuación, se expone las Capacidades y Falencias Específicas institucionales utilizando la metodología FODA, que identifica los factores internos (Fortalezas y Debilidades) y externos (Oportunidades y Amenazas) más relevantes:



Análisis FODA del Servicio Plurinacional de Defensa Pública

FORTALEZAS

- F.1. Se cuenta con personal que tiene la experiencia necesaria para el desarrollo de las funciones y atribuciones del SEPDEP.
- F.2. Se cuenta con personal con capacidad técnica adecuada para el desarrollo de las funciones y atribuciones del SEPDEP.
- F.3. Compromiso de los Defensores Públicos con sus defendidos.
- F.4. Existe coordinación óptima entre las distintas áreas organizacionales del SEPDEP.
- F.5. Se cuenta con el "Protocolo de actuación del Defensor Público", marcando lineamientos institucionales uniformes a nivel nacional respecto al accionar de las y los defensores.
- F.6. Se cuenta con un marco normativo que garantiza el derecho a la defensa.
- F.7. Capacidad de decisión administrativa, financiera, legal y técnica.
- F.8. Se reconoce a la institución por su labor transparencia, confiabilidad y credibilidad.

OPORTUNIDADES

- O.1. Los órganos rectores (Ministerio de Justicia y Transparencia Institucional y Ministerio de Economía y Finanzas Públicas) revalorizan el rol a la Institución.
- O.2. Sinérgia (Interoperabilidad con otras entidades para conformar nuestros objetivos) institucional.
- O.3. Gestión de convenios de acceso de información con Entidades Clave.
- O.4. Reconocimiento y validación por parte de organismos internacionales de cooperación.
- O.5. Creación de mesas de coordinación interinstitucional
- O.6. Posibilidad de disponer de locales en los centros de detención y de administración de justicia.



DEBILIDADES

- D.1. Presupuesto insuficiente para el cumplimiento óptimo de funciones.
- D.2. La rotación permanente del personal (*especialmente del área operativa del servicio – Consultores de Línea*), dificulta la continuidad de actividades.
- D.3. Infraestructura insuficiente e inadecuada.
- D.4. Insuficiencia de vehículos para transportar al personal.
- D.5. Personal insuficiente.
- D.6. Ausencia de una carrera administrativa.
- D.7. Necesidad de mayor formación continua.
- D.8. Carecer de comunicación externa institucional.
- D.9. Escaso conocimiento por parte de la sociedad.
- D.10. Ausencia de Sistemas de Información suficientes.
- D.11. Insuficiencia de equipos de apoyo administrativo.
- D.12. Dificultades para la desconcentración administrativa territorial.

AMENAZAS

- A.1. Injerencia al personal operativo por parte de otros actores externos involucrados al servicio.
- A.2. La dispersión geográfica de los asientos judiciales (área rural), dificulta la fluidez de la comunicación y la asistencia brindada por las y los defensores.
- A.3. Limitada asignación presupuestaria y sostenibilidad de los proyectos de fortalecimiento institucional.
- A.4. Escaso interés de las estructuras políticas por la defensa pública.
- A.5. Percepción negativa y distorsionada del rol y la labor de defensa pública.

- En resumen, las principales **Fortalezas** identificadas para la institución se relacionan con el personal (Talento humano).
- Las **Debilidades** están relacionadas con la insuficiencia de recursos económicos (presupuesto insuficiente), humanos (rotación del personal), y materiales para el cumplimiento de las funciones.
- Entre las **Oportunidades** se tiene principalmente la voluntad de relacionamiento institucional.
- Entre las principales **Amenazas** está el incremento de carga procesal que no está acompañada de un incremento en del número de defensores.



Tabla 9. Identificación de Estrategias Institucionales

OBJETIVO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL	ESTRATEGIAS INSTITUCIONALES
Objetivo Estratégico Institucional 1 Fortalecer la capacidad institucional del SEPDEP mediante una gestión transparente, eficiente y efectiva en beneficio de los usuarios.	Fortalecimiento Institucional Para aportar al cumplimiento del Objetivo Institucional, se precisa la consolidación del Servicio para que sus fortalezas institucionales aporten al trabajo sustantivo, a través de la capacitación de los recursos humanos, captación de recursos económicos mediante la gestión de convenios para acceder a fondos de la cooperación internacional, desarrollo institucional con el desarrollo y actualización de normativa interna. En este sentido, para que el SEPDEP esté en condiciones de responder adecuadamente a los nuevos niveles de demanda proyectados para los próximos cinco años, las gestiones que la institución y el Ministerio de Justicia y Transparencia Institucional vienen desarrollando ante el Ministerio de Economía y Finanzas Públicas para lograr un mayor presupuesto, deben proseguir hasta lograr un incremento al presupuestario que permita un mejor posicionamiento para la próxima etapa de planificación a partir del 2021. Asimismo, se deben efectuar las gestiones necesarias que permitan acceder a fondos de organismos de cooperación que fortalezcan la Institucionalidad.
Objetivo Estratégico Institucional 2 Garantizar que el SEPDEP preste un servicio gratuito de defensa técnica en procesos penales, a todo imputado carente de recursos, precautelando sus derechos y garantías conforme establece la Constitución Política del Estado, así como Tratados y Convenios internacionales.	Mantenimiento de la cobertura y calidad del servicio Como principal producto que se genera y se entrega a la población, el patrocinio legal y defensa pública de imputados y privados de libertad, la segunda estrategia del presente PEI se centra en generar los mecanismos para brindar el servicio al mayor número usuarios posibles en el marco de las capacidades institucionales del SEPDEP; así como de mantener el número de asientos judiciales con cobertura del servicio que debido a la finalización de los proyectos de cooperación externa sufrieron una leve reducción.

FUENTE: Área de Planificación - Servicio Plurinacional de Defensa Pública.

ELABORACIÓN: Área de Planificación - Servicio Plurinacional de Defensa Pública.

Respecto a la relación de Estrategias Institucionales que permitan alcanzar los Objetivos Estratégicos Institucionales planteados, se tiene lo descrito en la Tabla 10.



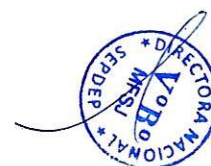
006

Tabla 10. Identificación de Acciones Estratégicas Institucionales y Articulación con los resultados del Plan Sectorial de Desarrollo Integral para Vivir Bien del Sector Justicia 2021-2025

RESULTADO DEL PSDI	OBJETIVO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL	ACCIONES ESTRATÉGICAS INSTITUCIONALES
Resultado 7.1.2.2.1 Se logró una eficiencia en el sector justicia del 98%.	1. Fortalecer la capacidad institucional del SEPDEP mediante una gestión transparente, eficiente y efectiva en beneficio de los usuarios.	Acción Desarrollo de una gestión eficiente que logre la administración institucional apropiada, utilizando apropiadamente los recursos y la planificación como herramienta de gestión institucional.
Resultado 7.3.1.1.3 Se brindó asistencia técnica en materia penal a 75.000 personas imputadas y privadas de libertad.	2. Garantizar que el SEPDEP preste un servicio gratuito de defensa técnica en procesos penales, a todo imputado carente de recursos, precautelando sus derechos y garantías conforme establece la Constitución Política del Estado, así como Tratados y Convenios internacionales.	Acción Patrocinio legal y defensa pública de imputados y privados de libertad.

FUENTE: Área de Planificación - Servicio Plurinacional de Defensa Pública.

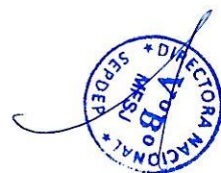
ELABORACIÓN: Área de Planificación - Servicio Plurinacional de Defensa Pública.



4. PLANIFICACIÓN

La formulación del PEI del Servicio Plurinacional de Defensa Pública 2021-2025 considera una relación de los Objetivos Estratégicos Institucionales y las acciones Estratégicas Institucionales, mismas que son reflejadas en la Matriz de Planificación Estratégica Institucional, matriz que:

- Identifica el Sector, Responsable y Resultado del Plan de Desarrollo Económico y Social 2021-2025 "Reconstruyendo la Economía para Vivir Bien, Hacia la Industrialización con Sustitución de Importaciones", Plan Sectorial de Desarrollo Integral para Vivir Bien Sector: Justicia 2021-2025.
- Describe Resultados y Acciones Estratégicas Institucionales.
- Describe el indicador y refleja una Programación Física.
- Territorialización de Resultados y Acciones Estratégicas Institucionales.
- Formula Presupuesto Quinquenal.



004

5. PRESUPUESTO QUINQUENAL

CATEGORIA PROGRAMATICA (Presupuestaria)	PRESUPUESTO TOTAL (En millones de bolivianos)	PROGRAMACIÓN FINANCIERA DE LOS RECURSOS PARA EJECUTAR LAS ACCIONES INSTITUCIONALES				
		GASTO CORRIENTE				
		2021	2022	2023	2024	2025
000 00 001 Atención Jurídica	3.249.625	649.925	649.925	649.925	649.925	649.925
640 00 098 Prevención, control y atención del Coronavirus	51.265.925	10.253.185	10.253.185	10.253.185	10.253.185	10.253.185
903 0 000 Personas con Discapacidad						
TOTAL	54.515.550	10.903.110	10.903.110	10.903.110	10.903.110	10.903.110



003

MATRIZ PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIÓN SERVICIO PLURINACIONAL DE DEFENSA PÚBLICA 2021 - 2025																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																										
RESPONSABLE		INDICADOR		PROGRAMACIÓN FÍSICA						TERCERIZACIÓN		PRESUPUESTO TOTAL (En millones)		GASTO DE INVERSIÓN																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																												
SECTOR	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN DEL RESULTADO (Resumen)	DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL	INDICADOR (Resultados)	FECHA DE INICIO	FECHA DE FIN	2021	2022	2023	2024	2025	PROY. (por Prioridad)	FECHA DE INICIO	FECHA DE FIN	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat	Cat