

# Transformación digital en la Policía de Dubái a través de SPS: Estudio de caso



**Jorge Román Gárate**

Excellence & Pioneering Dept.  
Dubai Police HQ, Dubai, UAE.  
jgarate@dubaipolice.gov.ae



**Khalifa Al Room**

Smart Police Station and Forensic  
Department; Dubai Police HQ,  
Dubai, UAE.  
km.alroom@dubaipolice.gov.ae

## Objetivo

En particular, mostraremos el caso de la innovadora Estación Policial Inteligente (Smart Police Station, SPS, por sus siglas en inglés) de la Policía de Dubái. Este estudio se basa en la metodología de estudio de casos. Los datos se recogieron de varias fuentes: Del análisis de los informes del proyecto, redactados por el Departamento de Investigación Criminal de la Policía de Dubái (CID), y del equipo de la SPS, que informó sus actividades durante el proyecto.

**Diseño/metodología/enfoque:** Se analiza y discute un estudio de caso de la Policía de Dubái, para integrar los retos de mejora continua e innovación de la Policía de Dubái con la Comisaría de Policía Inteligente.

**Palabras clave:** Sector público, mejoramiento continuo, policía de Dubái, innovación, transformación digital.

**Tipo de documento:** Estudio de caso.

## 1. INTRODUCCIÓN

Las fuerzas policiales y los organismos encargados de hacer cumplir la ley ofrecen un servicio que tiene como deber principal prevenir la delincuencia. Un breve repaso a la evolución histórica de los esfuerzos para prevenir la delincuencia, subraya el punto de que las diferentes tecnologías han sido la fuerza motriz, que ha llevado a realizar cambios de prevención de la delincuencia,

por parte de ciudadanos individuales y grupos preocupados, y de organismos policiales formales. (Harris, 2007)

El objetivo de este artículo es analizar un estudio de caso de la Comisaría de Policía Inteligente (Smart Police Station) de la Policía de Dubái, que utiliza la mejora continua y la innovación para crear una relación sólida con los ciudadanos.

Desde 1956, la Policía de Dubái ha estado trabajando para establecer una posición de liderazgo y provocar un cambio positivo que refuerce a los ciudadanos y turistas de Dubái. La idea de contar con una comisaría de interacción no humana y, en última instancia, con el SPS es el resultado de años de mejora de los servicios policiales, al tiempo que se mantiene la tendencia de la tecnología más avanzada.

En 2017, se inauguró la primera estación de policía inteligente en City Walk, Dubái, y actualmente, en el mes de mayo de 2021 se han instalado 14 estaciones policiales inteligentes, en diversos lugares estratégicos de la ciudad de Dubái.

## **2. REVISIÓN DE LA LITERATURA SOBRE POLICÍAS, MEJORA CONTINUA, INNOVACIÓN Y TRANSFORMACIÓN DIGITAL**

La labor policial se describe ampliamente como el uso de la fuerza, para alcanzar los objetivos de aplicación de la ley, prevención del delito y mantenimiento del orden. (Lersch & Mieczkowski, 2005). Las organizaciones policiales modernas se originaron en el Reino Unido hace más de 150 años, cuando luchaban con la agitación y la revolución industrial. El Reino Unido, en ese momento, luchaba contra el aumento de la delincuencia, las incivildades y la corrupción policial. En aquella época, la policía se basaba en un sistema de guardias privados, mientras que el ejército era llamado a intervenir en las situaciones más graves. La inseguridad resultante se convirtió en una preocupación política y social dominante en toda Europa. Con la intensificación de los desórdenes sociales, los administradores de justicia y de la policía pensaron que una policía preventiva, no militar y no partidista, podría proteger a la población y reunir su apoyo. (Emsley et al, 1994)

Kaizen (Kai - hacer, cambiar, Zen - bien) es un tipo de pensamiento y gestión. Es una filosofía que se utiliza no sólo en empresas de ingeniería o en el campo de la gestión, sino que también en la vida cotidiana en Asia (principalmente en Japón). Significa progreso gradual y continuo, aumento de valor, intensificación y mejora. (Karkoszka & Szewieczet, 2007), En Occidente, se traduce como mejora continua (MC), (Malik et al, 2007). La expresión MC se aso-

cia a una serie de desarrollos organizativos, como la adopción de técnicas de fabricación ajustada, programas de participación de los empleados en la gestión de la calidad total (TQM), iniciativas de servicio al cliente y campañas de reducción de residuos.

La innovación en las organizaciones públicas y grandes está recibiendo un creciente interés académico. Los estudios de casos se han centrado en muchos campos, como el ecologismo cívico (John, D. 1994), la sanidad (Pillay & Morris, 2016), la elección de la educación (Roberts & King, 1996) y la policía (Bond & Gabriele, 2018).

En cuanto a la innovación en las fuerzas policiales y los cuerpos de seguridad, varios autores y profesionales han señalado que la mejora del rendimiento, mediante la innovación rara vez es sencilla. En estos cuerpos de policía, la resistencia al cambio es elevada y los agentes de policía suelen tener dificultades para aplicar nuevos programas e iniciativas que tienen que ver con el uso de nuevas tecnologías (Skolnick & Bayley, 1988). Se ha demostrado que la innovación en la policía puede prevenir la delincuencia y mejorar su relación con los ciudadanos a los que sirven (Reichert, 2001).

A nivel de seguridad pública, se han aplicado instrumentos tecnológicos para lograr resultados de impacto en la prevención del delito. Específicamente, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) ha estudiado el impacto de estrategias policiales que han incluido instrumentos tecnológicos tradicionales, tales como Sistemas de Información Geográfica (SIG), los sistemas integrados o Big Data y los Centros de Monitoreo de Circuito Cerrado (CCTV), como parte de su plan de acción (BID, 2017).

## **3. MÉTODO**

Existen diferentes formas de probar una teoría o desarrollar una nueva hipótesis, relacionada con una cuestión específica. Uno de los enfoques más comunes es el llamado estudio de casos. Yin (2009) lo define como "una indagación empírica que investiga un fenómeno contemporáneo en profundidad y dentro de su contexto de la vida real, especialmente, cuando los límites entre el fenómeno y el contexto no son claramente evidentes".

Los estudios de casos se han utilizado ampliamente en muchas áreas del conocimiento (Yin 2011, 2013), y según algunos autores las conclusiones generales pueden extrapolarse a otros casos de características similares a los observados en el estudio (Maxwell, 2008).

#### 4. POLICÍA DE DUBÁI: ESTUDIO DE CASO

La Policía de Dubái se fundó el 1 de junio de 1956 en Naif, un barrio histórico situado en el lado de Dubái-UAE. El cuerpo pasó de tener 29 miembros en 1956 a 25.000, en 2019. Cubre un área de 4.114 kilómetros cuadrados y una población de más de 4,7 millones de personas, en una ciudad que ha experimentado un enorme crecimiento económico y un alto nivel de urbanización.

La Policía de Dubái sigue el lema Inteligente-Seguro-Juntos, para reflejar la creencia fundamental de que la tecnología, la apertura y la tolerancia son la piedra angular de la identidad de los Emiratos Árabes Unidos (EAU). La institución presta servicios a una población altamente diversificada, que incluye más de 210 nacionalidades. La Comisaría de Policía Inteligente (SPS, por sus siglas en inglés), es una comisaría de policía interactiva e integrada (sin interacción humana). Es la primera de su clase a nivel mundial, que permite a los ciudadanos, residentes y turistas solicitar los servicios (60 servicios), que se ofrecen en las comisarías tradicionales (Román, 2019).

Desde 2017, cuando la policía de Dubái inauguró la estación de policía inteligente, se convirtió en la primera fuerza policial del mundo en tener comisarías sin personal y que funciona 100% con inteligencia artificial. Según el departamento de Finanzas de la Policía de Dubái, el funcionamiento de una comisaría normal requiere una suma financiera operacional de unos US\$ 2,2 millones al año, así como un gran número de empleados y personal capacitado. La Estación Policial Inteligente cuesta US\$ 330.000 al año.

La comisaría inteligente es la primera de su clase en el mundo. Ayuda a los ciudadanos y turistas de Dubái a utilizar cualquier servicio, sin necesidad de ninguna intervención humana. A través de un diseño fácil de usar, el cliente obtiene un ticket en la máquina de entrada y, a continuación, procede a navegar por los distintos puntos, que ofrecen más de 60 servicios en ocho idiomas, encontrándose abierto las 24 horas del día, los 365 días del año.

La creación de una cultura de mejora continua en la Policía de Dubái comienza con el despliegue de la estrategia (basada en el Plan 2021), que implica medir, mejorar y cambiar paradigmas de gestión integral. La estrategia sólo es eficaz cuando sus colaboradores se comprometen con la organización y entienden cómo mejorar continuamente y, a su vez, ser innovadores (ambos conceptos presentes en la propuesta de valor de la Policía de Dubái).

En 1990, la institución comenzó a transitar hacia el camino de la excelencia. Los cimientos de la mejora de la calidad se basaban



*El Jeque Hamdan bin Mohammed Al Maktoum y el Comandante en Jefe de la Policía de Dubái, Abdullah Khalifa Al Marri, inauguran la Estación de Policía SPS en La Mer, Dubái, 2018.*

en los principios de gestión de la calidad y en la cultura de la Policía de Dubái. Se buscaba ofrecer los mejores servicios a los residentes y ciudadanos de esta dinámica ciudad. El Gobierno del Emirato de Dubái lanzó una estrategia de mejoramiento continuo para todo el sector público, que consistía en utilizar al menos una herramienta de gestión de calidad en sus servicios. En 1996, el Gobierno de Dubái creó la organización Dubai Government Excellence Program (DGEP), la cual tiene como principal función incentivar el uso de los Modelos de Gestión de Excelencia en las agencias gubernamentales. Desde 1997, 2.850 empleados de la Policía de Dubái de todos los departamentos han recibido formación en herramientas de calidad, tales como Modelos de Gestión de Excelencia (EQFM, Baldrige, Programa de Excelencia del Gobierno de Dubái (DGEP, por sus siglas en inglés), entre otros); *benchmarking* (Metodología TRADE); Gestión de la Calidad Total (TQM), *Lean Management*; Six-Sigma; Normas ISO, entre otras. Todas estas herramientas y sistemas ayudan a la Policía de Dubái a crear una cultura de mejoramiento continuo.

La Policía de Dubái utiliza el Modelo de Gestión de Excelencia EFQM, Baldrige y el Programa de Excelencia del Gobierno de Dubái. Este último modelo es obligatorio para todas las organizaciones del sector público; así como también la herramienta de *benchmarking* (Metodología TRADE), que sirve para evaluar su rendimiento, con el fin de ofrecer un servicio excepcional a sus partes interesadas. En 2018, la Fundación Europea para la Calidad reconoció a la Policía de Dubái con el prestigioso premio internacional *Prize Winner in Succeeding*, que pudo ser obtenido, gracias al talento de las personas y el mantenimiento de resultados sobresalientes. Es la primera policía del mundo en adjudicarse este prestigioso premio.

Los servicios de la Policía de Dubái no sólo mantienen la seguridad y proporcionan un servicio de excelencia, sino que también tratan de superar y cubrir todas las necesidades de sus grupos de interés, principalmente, sus ciudadanos y turistas. Su plan estratégico consta de objetivos que cumplen o superan las expectativas y aspiraciones de sus ciudadanos, y garantiza su satisfacción. Todo ello deriva del plan estratégico del gobierno del Emirato de Dubái. La Policía de Dubái siempre se ha esforzado por mantener los más altos niveles de seguridad y satisfacción para los visitantes y residentes del emirato. El hecho de que el 98% de los ciudadanos de Dubái considere que es seguro salir por la noche en los EAU ha contribuido a clasificar al país, como el segundo lugar más seguro del mundo (Gallup, 2019)

## 5. RESULTADOS

SPS ofrece muchos servicios diferentes, para superar las expectativas de los clientes, por lo que cada estación tiene un juego interactivo que entretiene al visitante y le permite conocer diversas normas de seguridad en los EAU. Además del juego interactivo, los clientes pueden hacer una visita virtual con el equipo de realidad virtual o disfrutar de una variedad de libros y música sobre la historia de Dubái y los EAU. Algunos de los principales servicios que se ofrecen son los servicios penales, servicios de tráfico (pagar multas), servicios de certificados/permisos y servicios comunitarios (denunciar un robo, crimen, entre otros). Todos los servicios que SPS ofrece al público son sistemáticamente evaluados por el Departamento de Excelencia y Benchmarking de la Policía de Dubái. Las evaluaciones permiten ir mejorando el servicio y también conocer las nuevas necesidades y exigencias de los ciudadanos.

### Beneficios no financieros de SPS:

- » La satisfacción del cliente alcanzó el 97,5%, comparado con el mismo periodo de 2017, en el que se obtuvo el 64,2%, con un tiempo medio para la transacción que se redujo de 22,32 minutos a menos de cinco minutos y en un 65,0% disminuyeron los visitantes de 2020 de la estación de policía tradicional, comparado con el mismo periodo de 2017.
- » La iniciativa reduce el tamaño físico de la infraestructura de una comisaría tradicional (de 1.634 metros cuadrados en promedio a 335 metros cuadrados).
- » La iniciativa contribuye a reducir la carga de trabajo, para que los servicios sean más equilibrados: 80% en línea y 20% en comisarías tradicionales, pues se dispone de varios SPS distribuidos en diversos lugares estratégicos de Dubái.

### Beneficios financieros:

- » El SPS reduce el costo operativo de las comisarías tradicionales de US\$ 2,2 millones a US\$ 330.000. El costo de construir una comisaría tradicional oscila entre US\$ 1,7 millones a US\$ 30 millones.
- » Contar con un SPS supone una reducción de los costos de las comisarías tradicionales. El objetivo de reducción de costos es de, aproximadamente, un 90% por comisaría.
- » El plan de la Policía de Dubái es que para el año 2024 existan más de 30 SPS, desplegadas en todo Dubái y, a su vez, se reduzca el número de estaciones comisarías tradicionales (al 2021, existe un total de 11 comisarías tradicionales).




## 6. CONCLUSIÓN

El éxito de la Policía de Dubái, que se destaca en este artículo demuestra el gran potencial de los enfoques de mejora continua, innovación y transformación digital en las fuerzas policiales y los organismos encargados de hacer cumplir la ley en todo el mundo. Lo que distingue la trayectoria de excelencia de la policía de Dubái es un compromiso completo y a largo plazo de toda la organización, para garantizar la sostenibilidad. El estado general de una cultura de mejora continua puede ser intangible. Pero la importancia de tomar medidas para que la policía de Dubái migre hacia una cultura más orientada a la calidad ha sido sustancial.



La comisaría inteligente sin interacción humana y 100% de transformación digital se puso al servicio de los ciudadanos y turistas de Dubái, con el fin de ayudar a mejorar los servicios que presta la Policía de Dubái y a tener una gran experiencia en términos de la rapidez y sencillez, al poner una denuncia de robo o pagar una multa a través de máquinas. Durante la pandemia (2020), SPS ha obtenido grandes resultados en cuanto al número de personas que lo han utilizado: 4.500 transacciones en un mes (mayo 2020), mientras que en la comisaría de policía tradicional se realizaron menos de 2.000 transacciones.

El estudio de caso SPS tiene implicaciones para los responsables de la toma de decisiones en los organismos policiales sobre cómo construir una mejora continua e innovar en las fuerzas policiales y los organismos encargados de hacer cumplir la ley, pero también sobre cómo mejorar su rendimiento organizativo, utilizando la tecnología y la transformación digital. La mejora continua forma parte del ADN de la Policía de Dubái.

Y tal como lo expresa el Comandante en Jefe General Abdullah Khalifa Al Marri: *"La policía de Dubái seguirá trabajando sistemáticamente, para generar valor a sus grupos de interés (residentes, ciudadanos y turistas, entre otros). Lo importante es el viaje, no el destino, a la hora de generar una cultura de mejoramiento continuo en la Policía de Dubái"*. 



## Referencias Bibliográficas

- Bond, B.J., & Gabriele, K.R. (2018).** Research and planning units: An innovation instrument in the 21st Century police organization. *Criminal Justice Policy Review*, 29, 67-88.
- BID (2017)** Información para la prevención del delito y la violencia
- Emsley, Clive, Reinke, Herbert and René Lévy (1994)** Les polices au XIXe et XXe siècles: Aperçus sur les historiographies anglaise, allemande et française/ Overview of English, German and French Police History *Cahiers de la Sécurité Intérieure*, IHESI, Paris, No.17, 13-33.
- Gallup, (2019)** Global Law and Order Report International Index. Gallup USA Inc.
- Harris, C. (2007).** Police and Soft Technology: How Information Technology Contributes to Police Decision Making. In: BYRNE, J. and REBOVICH, D. (2007). *The New technology of Crime, Law and Social Control*, Monsey, NY: Criminal Justice Press, p. 153-183.
- John, D. (1994).** Civic environmentalism. *Issues in Science and Technology*, 10, 30-34. Retrieved from <https://www.jstor.org/stable/43312705>
- Karkoszka, T. and Szwieczet, D. (2007),** "Risk of the processes in the aspect of quality, natural environment and occupational safety", *Journal of Achievements in material and manufacturing Engineering*, Vol. 20 No. 1, pp. 539-542.
- Lersch, K. M., & Mieczkowski, T. (2005).** Violent police behavior: Past, present, and future research directions. *Aggression and Violent Behaviour*, 10, 552-568.
- Malik, S.A., Li-bin, L., YeZhuang, T. and Xiao-lin, S. (2007),** "Continuous improvement practices in Asian developing countries: a comparative analysis between Chinese and Pakistani manufacturing industry", 14th International Conference on Management Science and Engineering, Harbin, pp. 692-697.
- Maxwell, J.A. (2008).** Designing a qualitative study. *The Sage handbook of applied social research methods*: 214-253.
- Pillay, R. & Morris, M.H. (2016).** Changing healthcare by changing the education of its leaders: An innovation competence model. *Journal of Health Administration Education*, 33, 393-410.
- Roberts, N.C. & King, P.J. (1996).** *Transforming public policy: Dynamics of policy entrepreneurship and innovation*, San Francisco, CA: Jossey-Bass Incorporated Pub.
- Román, J. (2019).** Smart Police Station, Case Study. *The Quality Management Forum*, Quality Management Division. American Society for Quality. Volume 45, Number 1
- Reichert, K. (2001).** Use of information technology by law enforcement. *Promising Approaches to Addressing Crime Series*. University of Pennsylvania, Jerry Lee Center of Criminology, Forum on Crime and Justice.
- Skolnick J.H. & Bayley D.H. (1988).** *Community Policing: Issues and Practices Around the World*, Washington, D.C.: Government Printing Office.
- Yin, R.K. (2009)** *Case Study Research: Design and Methods*. SAGE Publications Ltd: London
- Yin, R.K. (2011).** *Applications of case study research*. Sage publications.
- Yin, R.K. (2013).** *Case study research: Design and methods*. Sage publications.