



Universidad Michoacana  
de San Nicolás de Hidalgo

*Tuna de héroes, crisol de pensadores*



Facultad de Contaduría  
y Ciencias Administrativas

# Análisis Organizacional, Política Científica y Desarrollo Tecnológico



Miguel López Miranda  
Irma Cristina Espitia Moreno  
Pedro Chávez Lugo  
Gustavo Alfonso Gutiérrez Carreón

Análisis Organizacional,  
Política Científica  
y Desarrollo Tecnológico

E-BOOK

Análisis Organizacional, Política Científica y Desarrollo Tecnológico

Primera Edición, Diciembre 2013  
Morelia, Michoacán, México

D.R. © 2013 Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo

Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas  
Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo  
Avenida Francisco J. Mujica S/N Ciudad Universitaria  
C.P. 58030, Morelia, Michoacán, México  
Teléfono (+52) (443) 322 3500

Se prohíbe la reproducción total o parcial de esta edición.

El contenido y tratamiento de los trabajos que componen este libro electrónico es responsabilidad de cada uno de los autores y no refleja necesariamente el punto de vista de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo ni de la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas.

Diseño de Portada: Alicia Contreras Lugo

**ISBN 978-607-96254-2-9**

Impreso y hecho en México  
*Printed and made in Mexico*

# El Reto de Administración Pública En la Reorganización del Sistema de Transporte Público: El Caso Colombiano

Diego Rafael Roberto Cabrera  
Moya

diegor.cabreram@utadeo.edu.co

Universidad Jorge Tadeo Lozano-  
Bogotá, Colombia

Germán Alfonso Prieto Rodríguez

german.prieto@utadeo.edu.co

Universidad Jorge Tadeo Lozano-  
Bogotá, Colombia

## Resumen

Una de las principales alternativas de las ciudades modernas para alcanzar una movilidad sostenible es la de contar con un sistema de transporte público organizado, eficiente, asequible y con buenos estándares de calidad en el servicio al usuario. A pesar de ello, las ciudades latinoamericanas se caracterizaron durante el Siglo XX por sus similitudes en cuanto a la desorganización del transporte colectivo: empresas cuyo único rol es el de intermediarias para la obtención de un permiso de circulación, un gran número de propietarios individuales de vehículos, competencia en la vía por recoger más pasajeros y una falta de control total por parte de las autoridades locales. El resultado de esos elementos también ha sido similar: vehículos viejos y contaminantes cuyas rutas se concentran en el centro de las ciudades, altos niveles de contaminación y congestión, alta presencia de accidentalidad o siniestralidad vial y una muy mala calidad del servicio al usuario en comparación con el precio de la tarifa.

Por esta razón, uno de los principales retos de administración pública en estas ciudades ha sido el de lograr reorganizar este esquema perverso, logrando mejorar la eficiencia del sector empresarial del transporte, otorgando una mejor prestación del servicio al usuario y generando beneficios para la ciudad.

Si bien los mecanismos utilizados para lograrlo en cada ciudad son diversos, se presenta una tendencia hacia el enfoque en dos medidas principales: generar una competencia *por* el mercado y no *en* el mercado (principalmente mediante mecanismos de licitaciones de rutas) y propiciar una articulación entre los diferentes modos de transporte con los que se cuenta a nivel urbano y regional.

En este artículo se presenta un análisis de los retos de administración pública en términos políticos, económicos y técnicos que debe enfrentar el nivel gubernamental (tanto de nivel local como nacional) para generar un esquema organizado en una figura a la que denominaremos *Sistema Integrado de Transporte Público*, así como se presentarán algunas consideraciones sobre el cambio empresarial que se genera en las organizaciones transportadoras tradicionales con estos procesos de modernización.

**Palabras Clave:** Transporte público, Sistemas Integrados de Transporte, TransMilenio, BRT, Desarrollo Sostenible, Política Pública

## Abstract

One of the main alternatives of the modern cities in order to achieve a sustainable mobility is to have an organized, efficient, affordable and high quality standards in customer service public transport system. However, Latin American cities in the XX century characterized

by their similarities in terms of public transport disruption: companies whose sole role is intermediary to obtain a registration certificate, a large number of individual owners vehicles, competition on the road to collect more passengers and a lack of total control by the local authorities.

The result of these elements has also been similar: old, polluting vehicles whose routes are concentrated in central cities, high levels of pollution and congestion, high incidence of accidents or road accidents and a very poor quality of customer service compared with the price of the fare.

For this reason, one of the main challenges of public administration in these cities has been to achieve reorganize this evil scheme, resulting in improved efficiency of the transportation business sector, providing a better service to the user and generating benefits for the city.

While the mechanisms used to achieve this in every city in Latin America are diverse, there is a tendency to focus on two main steps: generate a competition for the market and not in the market (mainly through procurement routes mechanisms) and promote a link between different modes of transport which has urban and regional level.

This article presents an analysis of the political, economic and technical government must face the level (both locally and nationally) to generate an organized into a figure which we call the Integrated Public Transport System, as well as present some considerations on business change is generated in traditional conveyor organizations.

**Keywords:** Public Transport, Integrated Transport Systems, TransMilenio BRT, Sustainable Development, Public Policy

Uno de los principales retos actuales de la Administración Pública es el de liderar la solución a los problemas que se configuran en las ciudades modernas, cada vez más urgidadas de productividad y competitividad pero enfrentadas a conflictos crecientes por su crecimiento y configuración. Dentro de esos desafíos, uno de los más conocidos y a la vez complejos es el relacionado con la movilidad de sus ciudadanos. La necesidad que tienen las personas de desplazarse cotidianamente hacia los lugares de trabajo, estudio, salud y recreación –entre otros-, obliga a definir formas eficientes de transporte que permitan reducir las diferentes externalidades negativas que generan los vehículos en los cuales las personas se mueven actualmente: la congestión y su consecuente pérdida de tiempo productivo, la contaminación del aire y el ruido, la accidentalidad de tránsito, el deterioro del contexto urbano y de la calidad de vida de los ciudadanos en general.

En ese contexto, el transporte público colectivo surge como una alternativa altamente eficiente y con alta capacidad de movilización de pasajeros, lo cual la posiciona como la alternativa más deseable para la mayor parte de los centros urbanos. Y aunque cada vez más ciudades –especialmente las de países desarrollados- se enfrentan a una situación en la que el crecimiento acelerado del número de automóviles particulares hace casi imposible el posicionamiento del transporte colectivo como principal alternativa de movilidad, en las ciudades latinoamericanas aún se efectúan en este tipo de transporte la mayor parte de los viajes cotidianos. Esta situación se constituye en una gran oportunidad para nuestros

grandes centros urbanos, los cuales pueden aún generar condiciones de movilidad sostenible a partir de este tipo de transporte colectivo, sumado a buenas condiciones para los viajes complementarios en modo peatonal y bicicleta.

Sin embargo, la calidad de los sistemas de transporte público latinoamericanos dista mucho de contar con características que atraigan a ciudadanos que tienen acceso a modos de transporte individual, no generan condiciones de sostenibilidad en el largo plazo y le están generando múltiples efectos negativos a nuestras ciudades. En efecto, desde principios del Siglo XX las principales capitales latinoamericanas se han caracterizado por sus similitudes en cuanto a la desorganización del transporte colectivo: empresas cuyo único rol es el de intermediarias para la obtención de un permiso de circulación, un gran número de propietarios individuales de vehículos, competencia en la vía por recoger más pasajeros y una falta de control total por parte de las autoridades locales. El resultado de esos elementos también ha sido similar: vehículos viejos y contaminantes cuyas rutas se concentran en el centro de las ciudades, altos niveles de contaminación y congestión, alta presencia de accidentalidad o siniestralidad vial y una muy mala calidad del servicio al usuario en comparación con el precio de la tarifa.

Algunas acciones adelantadas durante varias décadas han procurado reorganizar este esquema perverso, logrando mejorar la eficiencia del sector empresarial del transporte, otorgando una mejor prestación del servicio al usuario y generando beneficios para la ciudad. Proyectos como los de algunos metros urbanos, los de sistemas *BRT* o de Transporte Rápido basados en autobuses (como el TransMilenio de Bogotá o el sistema Metrobús de ciudad de México) y unos pocos esquemas de modernización del transporte público colectivo tradicional son ejemplos de mostrar.

Sin embargo, en la mayor parte de estas ciudades no se ha alcanzado un esquema de articulación entre estos diferentes sistemas existentes, de tal manera que se complementen a partir de sus ventajas comparativas, que se estructuren como un único sistema para la ciudad y que el usuario pueda acceder a cada uno o a una combinación de ellos mediante una tarifa integrada en vez de tener que pagar a cada actor de manera individual. Pero en la última década –principalmente- varias ciudades latinoamericanas están haciendo esfuerzos para alcanzar esa integración, en procura de racionalizar los recursos, minimizar gastos, alcanzar un modelo de transporte más sostenible y brindar mejores y más económicas alternativas de movilización para sus ciudadanos. En Colombia, por ejemplo, se ha definido un marco único de guía para que las ciudades organicen este tipo de integración de su transporte público, que incluye en ciudades grandes varias tipologías de transporte (incluyendo metro, tranvía, sistemas *BRT*, cables aéreos y sistemas de buses convencionales) y en ciudades intermedias se concentran en la generación de un único sistema organizado de transporte público colectivo.

Dado que este proceso se está viviendo de manera relativamente paralela en diferentes ciudades latinoamericanas, el presente artículo busca generar algunos aportes para unificar las definiciones sobre el proceso de integración del transporte público y aportar algunas enseñanzas de los casos que se han presentado en el contexto colombiano, procurando además que este caso del transporte y la movilidad pueda también ser un referente de Administración pública para otro tipo de contextos.

## ¿Qué es un Sistema Integrado de Transporte Público?

En este artículo se pretende brindar una definición de lo que implica un Sistema Integrado de Transporte Público (SITP), sus componentes y aspectos a tener en cuenta para su implementación. A partir del Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española<sup>1</sup>, se encuentra que la definición de las palabras del término Sistema Integrado de Transporte Público es la siguiente:

Sistema: *Conjunto de cosas que relacionadas entre sí ordenadamente contribuyen a determinado objeto.*

Integrado: *(de integrar) Aunado, fusionado, que forma parte de un todo.*

Transporte: *Sistema de medios para conducir personas y cosas de un lugar a otro.*

Público: *Actividad llevada a cabo por la Administración o, bajo un cierto control y regulación de esta, por una organización, especializada o no, y destinada a satisfacer necesidades de la colectividad.*

Según estas definiciones, se puede deducir que de alguna manera el término Sistema Integrado de Transporte Público es redundante, pues de por sí un sistema debe ser articulado o integrado para lograr cumplir con su propósito. Sin embargo, se puede asumir que se utiliza este término de “integrado” para significar que este es un esquema que proviene de la integración de otros sistemas, como lo pueden ser el transporte masivo, el transporte en buses y otros sistemas de transporte complementarios. De esta forma, este texto propone como definición la siguiente:

*Un Sistema Integrado de Transporte Público es la articulación entre los diferentes medios de transporte público existentes en una ciudad, municipio, o área metropolitana, la cual se entiende como una articulación operativa, física y tarifaria (aunque no es necesario que las tres se presenten de manera simultánea) para la adecuada movilización de sus ciudadanos<sup>2</sup>.*

De esta manera, para una ciudad de gran tamaño esta articulación implicaría la integración entre los sistemas de transporte masivo existentes (metro o sistemas BRT como el sistema

---

<sup>1</sup> www.rae.es

<sup>2</sup> La definición de Sistema Integrado de Transporte Público podría tener un alcance más amplio, que involucre también el tema institucional, empresarial, de infraestructura y de control del tránsito, tal como lo enuncia el Decreto distrital que adoptó el Plan Maestro de Movilidad de Bogotá: “El sistema integrado de transporte público comprende las acciones para la articulación, vinculación y operación integrada de los diferentes modos de transporte público, las instituciones o entidades creadas para la planeación, la organización, el control del tráfico y el transporte público, así como la infraestructura requerida para la accesibilidad, circulación y el recaudo del sistema” (Decreto distrital 319 de 2006).

TransMilenio de Bogotá, el Optibús de León de Guanajuato o el Metrobús de Ciudad de México) con los sistemas de transporte colectivo, de tal manera que los recorridos de unos y otros no compitan entre sí, sino que se complementen de manera operativa (por ejemplo, con rutas perpendiculares que permitan transbordos, horarios sincronizados, etc.), con una tarifa integrada (es decir, que la tarifa por utilizar el servicio de transporte masivo más una ruta de transporte colectivo no sea equivalente a la suma de las dos tarifas de manera independiente) y, posiblemente, con una integración física (por ejemplo, con estaciones de integración para la realización de transbordos). En ciudades que no cuentan con sistemas de transporte masivo, el SITP implicaría la articulación física, operativa y tarifaria entre todas las rutas y vehículos del transporte colectivo.

Sin embargo, si se tiene en cuenta que la definición de transporte público es más amplia que la referente al transporte en buses, busetas, colectivos y a los sistemas de transporte masivo (BRT, Metro y Tren de Cercanías), el término debería ampliarse para incluir otros sistemas de transporte público, tales como el transporte público individual (taxis) y los sistemas de bicicletas públicas<sup>3</sup>. De esta manera, se pueden aprovechar las ventajas competitivas de cada modo, utilizando los sistemas masivos para corredores troncales con altos niveles de demanda y altas velocidades, en tanto que los buses convencionales pueden cubrir rutas de demanda media y los sistemas de bicicletas resultan más eficientes en distancias cortas, en tanto que los taxis pueden servir para viajes complementarios o para viajes que requieren condiciones especiales.

Pero la planificación del transporte urbano puede tener un alcance mayor en cuanto a su integración, articulando algunos viajes en vehículos particulares con el sistema de transporte público. Por ejemplo, se pueden ubicar parqueaderos de automóviles en áreas aledañas a los centros históricos de las ciudades, de tal manera que los viajes en carro se complementen con sistemas de transporte público para ingresar a áreas más transitadas o con restricciones de espacio. En este caso, se hablaría de un sistema integrado de transporte. En la figura 1 se presenta una gráfica de este análisis propuesto en este documento.

Bajo esa óptica, los denominados sistemas integrados o sistemas estratégicos de transporte público en Colombia únicamente llegarían a la segunda fase, correspondiente a un SITP parcial, una vez se encuentren implementados en su totalidad. Esto debido a que en la fase de implementación en la que se encuentran únicamente contempla la articulación entre los modos de transporte colectivo y, en algunos casos, incluyen al transporte masivo. No se incluye aún esfuerzos claros para articular viajes en bicicleta ni para integrar los viajes en transporte privado, como sí ocurre en ciudades europeas (entre otras) donde existen esquemas articulados con sistemas de bicicletas públicas, parqueaderos para autos privados en las afueras del centro de la ciudad en conjunción con los sistemas de transporte público.

---

<sup>3</sup> Incluso, en caso de que la normatividad local los permita, se podrían contemplar también los sistemas de bici-taxis y bici-taxis turísticos como parte de estos sistemas de transporte público.



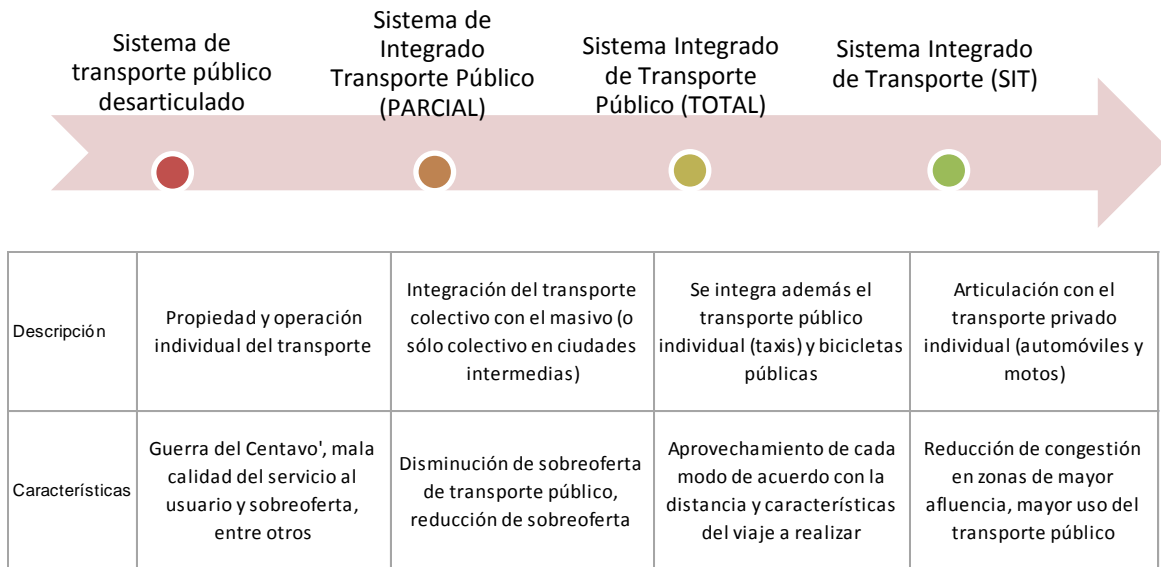


Figura 1. Etapas o fases de integración de un sistema de transporte urbano. Elaboración propia.

De las ciudades colombianas, la única que incluiría un sistema de transporte masivo férreo sería Medellín, el cual se encuentra en proceso de integrar tanto el Metro como el futuro sistema de Tranvía de la ciudad. Adicionalmente, Medellín podría ser la primera ciudad colombiana en tener un SITP “total”, que incluyera además un sistema de bicicletas públicas (denominado EnCicla y que fue inaugurado en octubre de 2011), un sistema de cable aéreo (MetroCable, del cual ya se encuentran 3 líneas en operación) y hasta un sistema de escaleras eléctricas (inaugurado en diciembre de 2011 en la Comuna 13 de la ciudad).

### El reto político y técnico de implementar un SITP

Lograr exitosamente una integración de un sistema de transporte público es un gran reto de administración pública, dados los múltiples elementos técnicos y políticos que lo componen, la cantidad de actores que se ven involucrados, el monto de los ingresos económicos que se encuentran en juego y la complejidad para alcanzar un diseño técnico que logre un adecuado balance en su articulación.

La figura 2 presenta un esquema sobre algunos de los diversos retos que tiene un alcalde, prefecto, gobernador, presidente o sujeto político tomador de decisión, así como su equipo técnico de apoyo para implementar adecuadamente un sistema integrado de transporte público. En primer lugar, la prioridad debe ser la de generar los mayores beneficios posibles para la ciudad y para los usuarios del transporte público: reducción de contaminación, accidentalidad y congestión, mejoramiento en la calidad del servicio al usuario, garantizando total cobertura de las rutas, disminuyendo el tiempo de viaje de los usuarios y minimizando la necesidad de realizar transbordos, todo ello con una tarifa asequible, de tal manera que reduzca al máximo la exclusión de la población más pobre al servicio por imposibilidad de pago del pasaje.

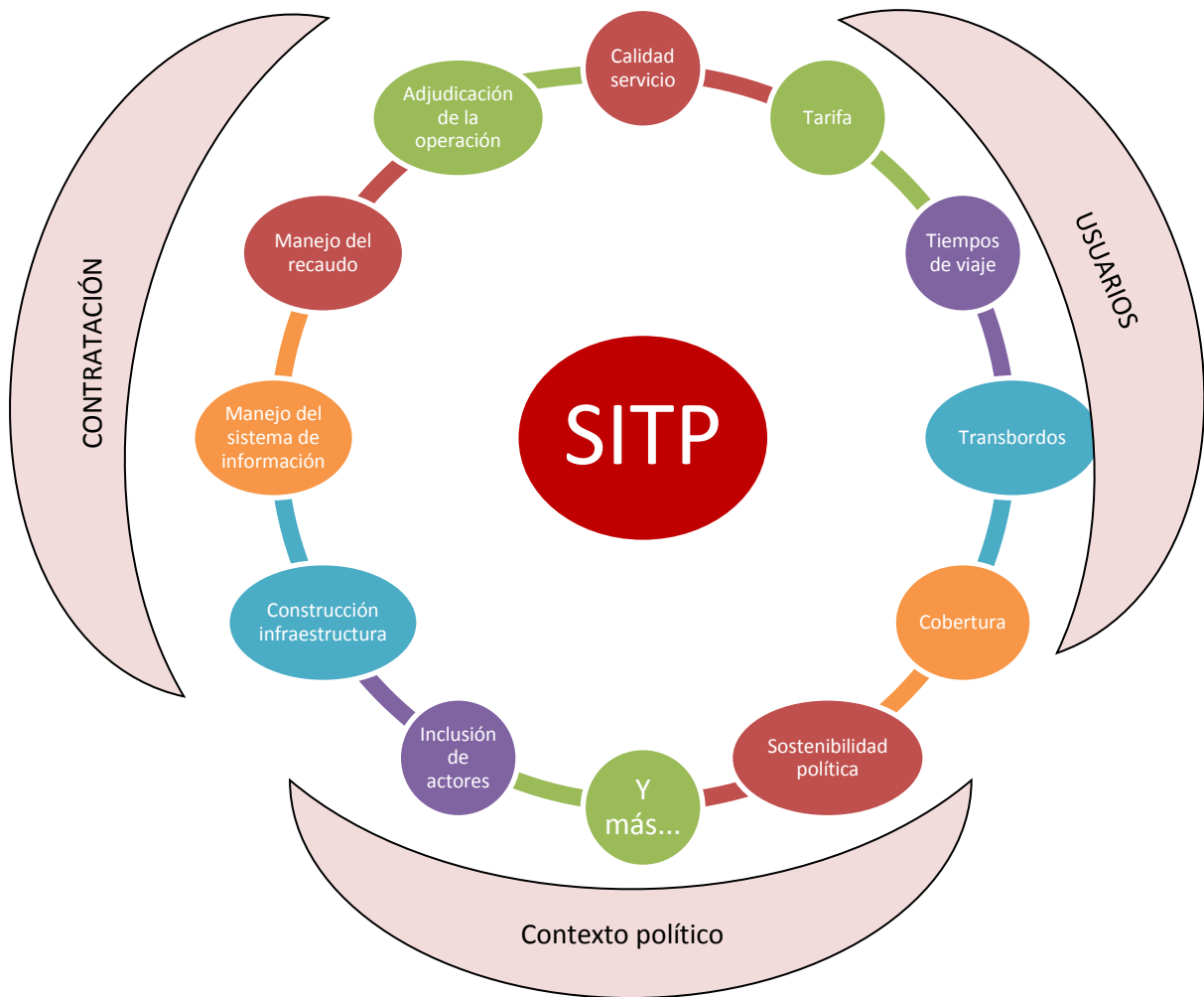


Figura 2. Retos principales en la conformación de Sistemas Integrados de Transporte Público. Elaboración propia.

Para ello, la Administración debe diseñar un modelo técnico que equilibre las posibilidades financieras (que incluyen la futura tarifa del sistema) con las inversiones necesarias para transformar el funcionamiento del transporte público: reducción de sobreoferta de vehículos (posiblemente comprando vehículos que sale del servicio), mejoramiento de las condiciones laborales de los conductores<sup>4</sup>, adopción de tecnologías de última generación para el control de la operación y la información al usuario, la compra de vehículos eficientes y con las mejores características de reducción de la contaminación ambiental y demás elementos que se requieran para la prestación del servicio, incluyendo el ofrecimiento de ingresos suficientes a los nuevos operadores para equilibrar todas estas inversiones que ellos realicen y les brinden una tasa de retorno a la inversión suficiente.

<sup>4</sup> Conductores consultados manifiestan que sus jornadas de conducción oscilan entre las 16 y las 18 horas diarias. Uno de los principales cambios que debe generarse por la reorganización del transporte público es el de la transformación de esta situación a una en la que se cumple la normatividad laboral nacional, que se refiere a un máximo de 8 horas diarias de trabajo.

Pero todo el desarrollo del proyecto debe además contar con el apoyo político suficiente para que pueda ser implementado. En primer lugar, el apoyo político de la ciudadanía, que puede detener el proceso si no cuenta con la suficiente información sobre los cambios o considera que se está afectando a un sector de la población por favorecer intereses de grupos poderosos –por ejemplo-. En segundo lugar, el apoyo de los usuarios, quienes pueden recibir información (verídica o no) sobre posible deterioro en la calidad del servicio, incremento de la tarifa, incremento de los transbordos o dificultad alguna para acceder al servicio (incremento en la necesidad de caminata para llegar a la estación, por ejemplo).

En tercer lugar, la posibilidad de contener la oposición política que puedan ejercer sobre el proceso los actores involucrados en el transporte público que consideren que sus intereses se puedan ver afectados por la transformación del esquema del transporte público. Y por último, pero también muy importante, el apoyo político de los entes gubernamentales y de control político que tienen injerencia en el desarrollo del proceso de implementación. Para el caso colombiano, estos entes podrían incluir al Gobierno Nacional (si este participa en la inversión), el cual incluye el control y seguimiento del Departamento Nacional de Planeación y el Ministerio de Transporte, así como el concejo municipal a nivel local.

## **Conclusiones y recomendaciones**

El fortalecimiento del sistema de transporte público es la alternativa más poderosa que tienen las ciudades latinoamericanas para promover un esquema sostenible de transporte, pues en estas urbes aún el transporte público absorbe la mayoría de los viajes cotidianos de distancias medias y largas, además de constituirse en la mejor alternativa para la mayor parte de los viajes que dejen de hacerse en automóviles y motocicletas privadas.

En la mayor parte de estas capitales de Centro y Suramérica, este proceso de fortalecimiento se viene dando de una u otra medida mediante la integración de los sistemas de transporte público existentes. Sin embargo, es escasa la documentación, estandarización de conceptos e intercambio de experiencias a nivel académico que se están generando en este tema, lo cual dificulta un posible aprendizaje y construcción conjunta de mejores alternativas de movilidad para nuestros países latinoamericanos. En este sentido, se generan las siguientes recomendaciones:

- Unificar el lenguaje y las definiciones. Es importante, para poder intercambiar experiencias entre ciudades latinoamericanas, que hagamos precisiones sobre qué es la integración de un sistema de transporte público, cuáles son sus fases, sus etapas y sus elementos diferenciadores. Este artículo busca generar un pequeño aporte al respecto, pero es importante profundizar en ello y analizar la viabilidad para implementar estas definiciones para cada caso.

- Intercambiar experiencias y aportes desde cada experiencia. Cada ciudad que realizó o está realizando un proceso de su integración del transporte público tiene sus particularidades, sus aprendizajes y sus aciertos para compartir. Dado que muchos de estos factores –que a lo largo del artículo se manejaron como los ‘retos principales en la implantación’- son comunes a pesar de las diferencias de esquema y de características de la ciudad en la que se ubican, sería muy valioso que se generara un acervo importante de estas experiencias, como parte de una verdadera red de apoyo institucional y empresarial a nivel latinoamericano.
- Fortalecer redes de investigación académica a nivel internacional. La academia es el mejor candidato para recopilar y analizar de manera desapasionada las experiencias de cada ciudad, involucrando análisis cualitativos y cuantitativos que permitan comparar los métodos y los resultados de cada uno de los casos de integración de transporte público.

En lo referente al reto de administración pública que implica uno de estos procesos de reorganización de un sistema de transporte público colectivo tradicional para convertirlo en un Sistema Integrado de Transporte Público, queda claro que es un asunto de muy alta complejidad, que involucra a una gran cantidad de actores y que igualmente puede afectar a muchas personas, siendo los principales los ciudadanos y los usuarios del sistema.

Dada esta complejidad, es necesario que el administrador público estructure el proceso de manera sólida, con un equipo interdisciplinario (que incluya desde ingenieros del transporte hasta profesionales en la psicología y en el trabajo con comunidades), con herramientas de prospectiva estratégica y basado en un apoyo total en el mandatario (alcalde, prefecto o cualquier figura similar) de la ciudad. Precisamente para fortalecer este proceso es que se sugiere basarse en una red internacional de experiencias en integración de sistemas de transporte público, que podrían incluir los factores y enfoques sugeridos en este estudio.

## BIBLIOGRAFÍA

- Ardila, Arturo (2005). La olla a presión del transporte público en Bogotá. Revista de Ingeniería 21. Bogotá: Universidad de Los Andes, Facultad de Ingeniería.
- Ardila, Arturo (2007). Inequidad en el transporte público colectivo. Red Voltaire. Se encuentra en: <http://www.voltairenet.org/Inequidad-en-el-transporte-publico>
- Bull, A. et. al. (2003). Congestión de tránsito, el problema y cómo enfrentarlo. En Cuadernos de la Cepal, número 87. Santiago de Chile: CEPAL, GTZ.
- Cámara de Comercio de Bogotá (2011). Observatorio de Movilidad de Bogotá y la región. Bogotá: CCB.
- Consejo Nacional de Política Económica y Social. Documento CONPES 3572 de 2009. “SISTEMA ESTRATÉGICO DE TRANSPORTE PÚBLICO DE PASAJEROS PARA LA CIUDAD DE ARMENIA 2009”
- Contraloría General de la República (2010). Sistemas Integrados de Transporte Masivo en Colombia: Avances, retos y perspectivas en el marco de la política nacional de transporte urbano. Bogotá: Dirección de estudios sectoriales, CGR.
- Departamento Nacional de Planeación (2010). Plan Nacional de Desarrollo 2006-2010. “Estado comunitario: desarrollo para todos”. Ley 1151 de 2007.
- Figueroa, O. Transporte urbano y globalización (2005), políticas y efectos en América Latina. Santiago de Chile: Revista Eure (Vol. XXXI, N° 94), pp. 41-53.
- Ministerio de Transporte (2011). Transporte en cifras versión 2011. Bogotá: MinTransporte.

- Ministerio de Transporte (2009). Decreto 3422 de 2009. “Por el cual se reglamentan los Sistemas Estratégicos de Transporte Públicos (SETP) de conformidad con la Ley 1151 de 2007”.
- Rojas, F. y Mello, C. (2005). El transporte público colectivo en Curitiba y Bogotá. Revista de Ingeniería 21. Bogotá: Universidad de Los Andes, Facultad de Ingeniería.
- Rojas, S. (2010). La gestión urbana en Armenia desde el Sistema Estratégico de Transporte Público (Diapositivas). Armenia: Dirección de Planeación Municipal.
- Wright, Ll. y Hook, W. (2007, traducido a español en 2010). Guía de planificación de sistemas BRT. Nueva York: Institute for Transportation and Development Policy.