

con un tiraje de 75,000 ejemplares. Los *Cuadernos de Trabajo* sumaron 112 nuevos títulos y dieron a conocer una gran diversidad de información científica e histórica.

Los grandes temas de la antropología, la arqueología y la historia encontraron lugar en la colección *Biblioteca del INAH*, que publicó 19 títulos con un tiraje de 23,000 ejemplares. Las obras destinadas a darle un lugar relevante a los temas regionales y a mostrar la pluralidad cultural del país se concentraron en la colección *Regiones de México*, que dio a conocer cinco títulos nuevos. Una colección muy importante por su contenido científico diverso y porque dio a conocer a un público amplio los resultados de la investigación especializada es la llamada *Divulgación*, que alcanzó 32 títulos sobre diversos temas y un tiraje de cerca de 42,000 ejemplares. Las *Guías de zonas arqueológicas y de museos* cuya labor de orientación y difusión cultural es básica en las actividades del Instituto, mejoraron notablemente en presentación, calidad editorial y comercialización, gracias al acuerdo de coedición con la Editorial Salvat que permitió la publicación de 22 guías con una impresión de 152,000 ejemplares.

Se mejoraron colecciones importantes que sistematizan los acervos culturales a las fuentes básicas para la investigación, como la titulada *Fuentes* que produjo quince títulos. También se hizo un esfuerzo por mejorar la publicación de las revistas: *Historias*, *Cuicuilco* y *Arqueología* que alcanzaron un total de treinta ediciones. Además, se publicaron 85 catálogos que sirvieron para difundir diversas exposiciones temporales. En la edición de catálogos de monumentos históricos se lograron marcas sin precedentes al publicarse, en colaboración con los gobiernos de los estados y del Departamento del Distrito Federal, catálogos estatales con un tiraje de mil ejemplares cada uno.

Por otro lado, se hizo la publicación de obras seriadas y colectivas de gran tiraje, como los doce tomos del *Atlas Cultural de México*, (200,000 ejemplares), en coedición con la SEP y la Editorial Planeta. Otra obra de este tipo fue *Historia Gráfica de México* publicada en cuarenta fascículos en coedición con la Editorial Planeta, y que en octubre saldrá en forma de libros (diez tomos) publicada por la Editorial Patria.

Mención especial merece la publicación del *Boletín Antropología* y del *Correo*, ediciones periódicas que han servido para dar a conocer las actividades del Instituto en distintos ámbitos de la investigación, y dentro de la misma institución. Con la publicación del *Boletín* que sumó 24 ediciones con un tiraje de 72,000 ejemplares, se realizó una obra de difusión eficaz dentro y fuera de la institución sobre sus principales actividades, eventos e investigación.

Cerca de 558 títulos publicados y alrededor de un millón de copias produjeron una respuesta importante del público. Los libros del INAH llegaron a miles de bibliotecas particulares y a centenares de bibliotecas públicas, a través de una red de distribución que mejoró sustancialmente en los últimos años: expendios, librerías en el Distrito Federal y en provincia, cadenas de autoservicio y librerías en los aeropuertos, coadyuvaron a acercar al lector a los temas de la antropología, la historia, la arqueología y la conservación del patrimonio cultural.

Por primera vez el INAH logró llegar al mercado del gran público en coediciones con editoriales privadas en tirajes superiores a los cien mil ejemplares por colección. La actividad desarrollada y la experiencia acumulada retoma la tradición editorial del INAH, cuya contribución a la bibliografía nacional ha sido importante a través de su historia.

Por el número de títulos que constituyen el acervo del propio Instituto y el de los publicados durante los últimos seis

años, puede afirmarse que el Instituto ocupa un lugar especial entre las instituciones de investigación y difusión científica.

XI. ADMINISTRACIÓN, CONTRALORÍA Y SUPERVISIÓN

Al comenzar la actual administración se observaron los siguientes problemas: carencia de un marco legal que determinase con precisión las metas administrativas; indefinición de prioridades; ausencia de manuales de organización y procedimientos, falta de sistemas de información financiera, de control y evaluación presupuestal y contable, de control de personal y de pagos, y de control de almacenes e inventarios; inexistencia de mecanismos adecuados para el procesamiento de la información.

Sobre esta base, se realizaron diversos cambios estructurales y funcionales, tendientes a modernizar los sistemas de trabajo y mejorar la eficiencia. Para alcanzar estas metas se elaboraron e implantaron diversos manuales, sistemas, procedimientos e instructivos en las diferentes materias que competen al área administrativa.

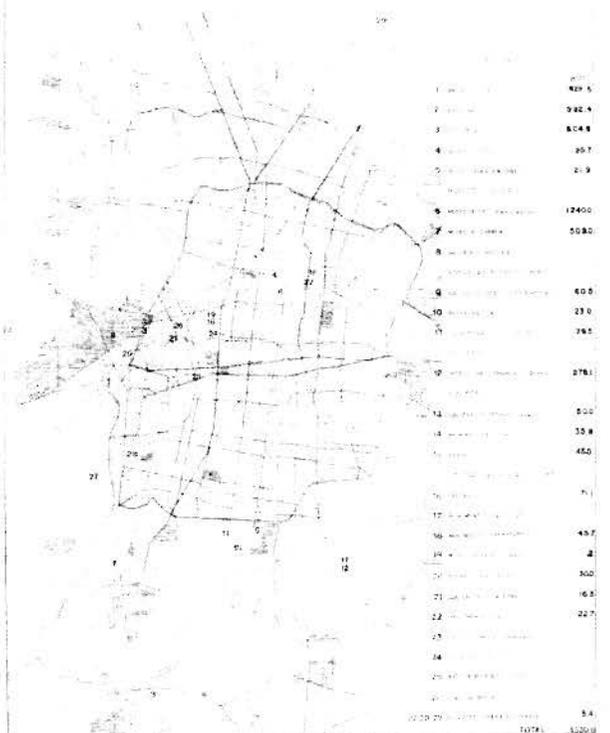
RECURSOS HUMANOS

De conformidad con los lineamientos señalados por la Secretaría de Programación y Presupuesto en la estructura y valuación de puestos, se realizaron importantes avances en la retabulación salarial de los trabajadores administrativos, técnicos y manuales, y en la conversión de las especialidades y categorías por puestos, equiparándolas con las señaladas en el *Catálogo General de Puestos del Gobierno Federal*. Asimismo, se actualizaron los tabuladores del personal del Instituto, en función de los incrementos salariales otorgados durante el sexenio. Si bien es



PLANEACION Y ADMINISTRACION

OBRA PUBLICA AREA METROPOLITANA 86-88



DISTRIBUCION DEL PERSONAL (1988)

■	AREA METROPOLITANA	2,478
	CENTROS REGIONALES	2,690
	TOTAL	5,168

cierto que se trató de atender con eficiencia las tareas, también se debe decir que se afrontaron inconformidades de las representaciones sindicales, pues los incrementos a los salarios otorgados por el Ejecutivo Federal se pagaron en promedio hasta con tres y cuatro meses de retraso debido a que entre el anuncio oficial y la recepción de los recursos transcurrió ese lapso. Es importante señalar que gracias a las buenas relaciones con estas representaciones se logró que las manifestaciones de reclamo no concluyeran en conflictos mayores.

Por otra parte, el sistema de pagos por nómina fue regularizado y sistematizado por centro de trabajo, con lo cual se obtuvo un mayor control y agilidad en el pago del personal y un conocimiento preciso del total de trabajadores por centro de trabajo, entidad federativa, puesto, jornada o proyecto programático. Uno de los problemas que no se había resuelto era la costumbre de pagar en efectivo las remuneraciones al personal. Logró salvarse este problema mediante un acuerdo con las representaciones de los trabajadores para que se hicieran los pagos con cheque bancario al personal que presta sus servicios en el área metropolitana a partir del mes de julio de 1988.

Con el propósito de que el sistema de registro y control de información de personal responda a los requerimientos exigidos por la administración, se depuró el número de expedientes existentes en el archivo, para dejar en él solamente los del personal en activo. Los expedientes del personal que causó baja fueron ordenados y guardados en la bodega de Ecatepec. Asimismo, se inició el programa de depuración de documentos de cada expediente. Se concilió las plantillas de plazas autorizadas en el presupuesto y las que se liquidan en la nómina, lo cual permitió solicitar ante la Secretaría de Programación y Presupuesto el registro definitivo y así estar en posibilidad de planificar los recursos presupuestales asignados al pago de sueldos, salarios, prestaciones al personal y las primas por seguridad social. Para contar con una base de información rica y confiable, antes de que termine la presente administración se implantará un sistema de registro manual para el control de plazas de la historia laboral de los trabajadores. Este registro se entregará a todas las dependencias del Instituto y se mantendrá uno general en el área de Recursos Humanos.

Se gestionó y se logró la autorización para que el personal de provincia que presta sus servicios con nombramiento de mandos medios y apoyo-confianza recibiera sus remuneracio-

nes con un tabulador acorde a la zona económica donde presta sus servicios, solución que permite elevar el poder adquisitivo y pagar sueldos competitivos en los mercados de trabajo.

Se logró implantar el control de plazas mediante la clave presupuestal que el Gobierno Federal utiliza tanto para controlar el puesto como el número de la plaza, lo que ha permitido establecer los procesos de validación y evitar pagos erróneos o duplicados.

Mediante el diálogo y la concertación de voluntades se logró suprimir la Unidad de Servicios de Educación Básica que venía operando en el Instituto como un área dedicada a la atención de la educación primaria, secundaria y bachillerato, servicio que duplicaba funciones con instituciones que el Gobierno Federal tiene expreso para este fin. El personal que prestaba sus servicios en esta Unidad por contrato de honorarios fue liquidado conforme a los términos que la Ley prevé, y en su caso regularizado, asignándole plaza para prestar sus servicios como asesor educativo en diversos museos del Instituto.

Para apoyar las crecientes actividades institucionales durante la presente administración, hubo la necesidad de contratar personal por honorarios para desarrollar diversos programas prioritarios. Sin embargo, atendiendo a las observaciones administrativas recibidas, este personal se regularizó mediante la gestión de nuevas plazas, de las cuales se otorgaron 217 en 1987 y 120 más en 1988.

Para impulsar la consolidación del proceso de desconcentración administrativa se realizaron tres talleres, el último de ellos impartido por servidores públicos de la Secretaría de Programación y Presupuesto. De igual manera, para actualizar conocimientos y desarrollar las habilidades del personal, se puso en obra, por conducto de la Comisión Mixta de Capacitación y Becas, el programa de capacitación del personal del Instituto, el cual abarca los aspectos de seguridad, educación básica, administración y museografía.

Con la Coordinación Nacional de Asuntos Jurídicos y Laborales se revisaron bianualmente los Convenios de Prestaciones Socioeconómicas, otorgándose por esta vía un apoyo adicional al sueldo del personal del Instituto. Asimismo, se mejoró el trámite de dichas prestaciones, reduciendo de manera significativa las inconformidades de los trabajadores y de las representaciones sindicales.

Para cumplir con las disposiciones en materia de racionalidad

y austeridad, el Instituto hizo esfuerzos importantes. En 1986 canceló doce plazas de mandos medios y en 1988, como consecuencia del registro de la estructura orgánica del Instituto, se cancelaron once plazas más. Se reportaron 178 plazas vacantes al 31 de diciembre de 1987, de las cuales se autorizó el descongelamiento de 130; de las 48 restantes, 28 quedaron canceladas presupuestalmente y las otras veinte permanecen congeladas. En este año se reportaron 57 plazas vacantes más, de las cuales se autorizó el descongelamiento de 34. La compresión de las estructuras orgánicas es otro esfuerzo importante de racionalización. El Instituto reagrupó las funciones a su cargo por área de especialización, y se redujo de 362 órganos a 320, que son los puestos autorizados.

Para establecer un mejor control en el pago de las prestaciones se suscribieron convenios con organismos privados, como es el caso de Ópticas Lux y Devlyn que dotan directamente a los trabajadores de los anteojos y lentes de contacto conforme a los requisitos establecidos. A través del Fideicomiso para el Turismo Obrero, se lograron importantes descuentos para viajes a diferentes partes de la República.

Se inició el proceso de reconversión en el área de Recursos Humanos, con el propósito de que ésta sea fundamentalmente normativa, dejando a las dependencias la ejecución directa de las tareas. A la fecha sólo mantiene centralizado el pago de la nómina a los trabajadores y el pago de prestaciones cuyo importe se considera mayor.

RECURSOS MATERIALES Y SERVICIOS

Al principio de la actual administración, la institución no contaba con un sistema que permitiera el control de los activos fijos y la valuación de los inventarios era incompleta y desactualizada. A partir de 1985 las auditorías practicadas al Instituto por los distintos órganos de control comenzaron a observar ésto y a recomendar su solución. En tal virtud se acordó dividir el inventario en dos rubros: el de bienes instrumentales y el de bienes culturales, asignando a cada uno de ellos un local. En el primer caso se elaboró un programa para el levantamiento del inventario físico del Instituto, con las siguientes características: es un proyecto a nivel nacional; se basa en el catálogo de la Secretaría de Programación y Presupuesto; se apoya en un sistema automatizado. Por último, comprende cuantificación,

levantamiento físico y resguardo individual, concentrado por especie y resguardo por parte del titular, verificación contra el inventario anterior (existente en tarjetas de control) y registro de movimientos (altas, bajas, cambios). Los resultados obtenidos son: en cuantificación se ha logrado el 100%; en captura de cuantificación 100%; y en levantamiento físico 100%. Si bien las primeras fases fueron concluidas, la realización plena del programa se ha visto afectada por el número reducido de trabajadores adscritos al área. Se debe señalar que la escasez de personal afectó el funcionamiento del almacén en cuanto a recepción, registro y entrega de los bienes de consumo, así como en lo que se refiere a la prestación de los servicios.

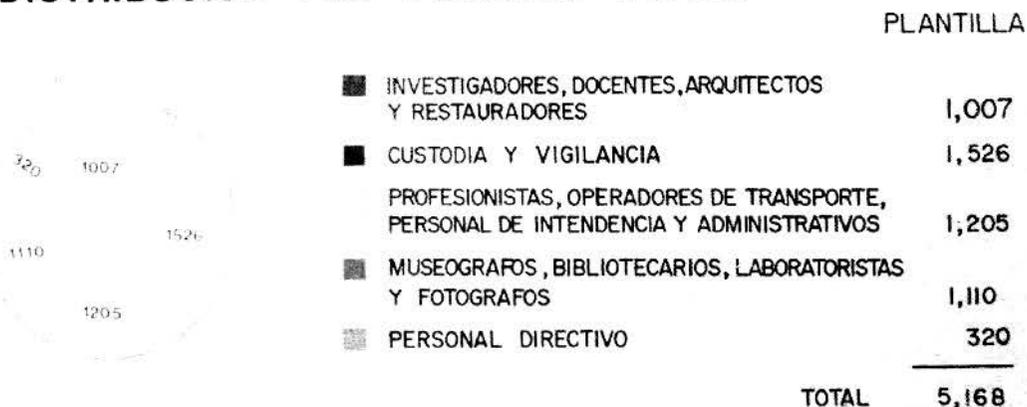
Se estableció dentro de la estructura orgánica un área formal de obras y mantenimiento de instalaciones, lo que permitió poner en marcha acciones en materia de mantenimiento preventivo y correctivo tanto en los museos nacionales como en las instalaciones de las áreas sustantivas; en 1986, año en que esta dependencia inició sus actividades, y hasta 1988, se aplicaron 4,530.6 millones en 21 áreas. Por razones de escasez de personal la mayor atención estuvo centrada en el área metropolitana.

Con el propósito de reforzar la reglamentación, ejecución y control de los procesos de adquisiciones y obra pública, la Dirección General delegó su facultad para presidir el Comité de Compras en la Coordinación Nacional de Recursos Materiales y Servicios. Asimismo, acordó la creación del Comité de Obras, presidido por la misma Coordinación. En ambos casos se definió la participación de las áreas integrantes de las mismas, a través de sus Coordinadores Nacionales como titulares y los Directores de Áreas como suplentes. De igual manera, en el Comité de Obras se obtuvo la concurrencia de las áreas sustantivas relacionadas con la conservación de los inmuebles.

Para apoyar el servicio que presta la institución a los trabajadores, se remodelaron las instalaciones del comedor de las oficinas centrales del Instituto y se suscribieron contratos de concesión de derechos en los que se establece la venta de alimentos a precios accesibles.

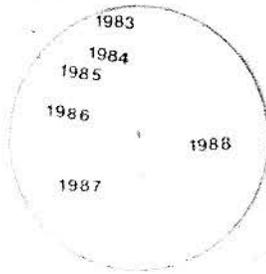
La Coordinación Nacional de Recursos Materiales y Servicios hizo un esfuerzo para cumplir con las medidas de racionalidad y austeridad emitidas por el Gobierno Federal. Por ejemplo: el equipo de fotocopiado se redujo en 29%, disminuyendo ocho máquinas en operación. Se logró un 30% de reducción en

DISTRIBUCION POR FUNCION (1988)



PRESUPUESTOS AUTORIZADOS (1983 - 1988)

MILLONES DE PESOS



■	1983	4,040.1
■	1984	5,760.9
■	1985	9,192.3
■	1986	15,619.2
■	1987	43,064.2
■	1988	82,869.1

TOTAL SEXENAL 160,545.8 *

* MAS 20,362 DE INGRESOS POR TERCEROS

el volumen de fotocopias (de 353,000 a 247,000), medidas que significaron un abatimiento del gasto estimado en un 30% en relación con el de 1987. Para controlar y racionalizar el número de fotocopias se creó en las oficinas centrales del Instituto un centro de fotocopiado y se sigue este mismo esquema en otras áreas cuyas instalaciones albergan a más de una dependencia, con el objeto de aminorar los costos. Se cancelaron 25 líneas telefónicas directas, o sea un 10% del total en el área metropolitana. En cuanto al uso de vehículos, se implantaron medidas que permiten un mejor control de éstos y se ordenó el uso de bitácoras. Por último, para reducir el consumo de energía eléctrica se compactaron los horarios de labores, lográndose un ahorro del 15% por este concepto.

En materia de adquisiciones se programaron compras globales, lo que permitió abatir costos; por otra parte, se ha buscado una racionalización en el uso de materiales de consumo, que han sido reducidos al mínimo indispensable, verificándose su uso y dotándose en cantidades limitadas para evitar despido.

Con el apoyo de las secretarías de Educación Pública y de Programación y Presupuesto, en 1987 se logró adquirir el predio y la finca que albergan las oficinas centrales del Instituto a un costo de 70 millones de pesos, lo cual ha permitido, dentro de las posibilidades presupuestales, iniciar trabajos de remodelación a fin de hacerlo funcional.

RECURSOS FINANCIEROS

La desvinculación de las áreas directamente relacionadas con la administración de los recursos financieros: Presupuesto, Contabilidad y Tesorería, obligó a realizar importantes ajustes hasta llegar a integrarlas en la Coordinación Nacional de Recursos Financieros.

Entre las acciones relevantes desarrolladas en el área de presupuesto, destaca el paso del sistema tradicional de registro y control por objeto del gasto que operó hasta 1983, a la técnica de presupuesto por programas. Esto permitió que el registro y el control se pudieran hacer a nivel de programa, subprograma y proyecto, y por dependencia. En 1988 el presupuesto se controla por centro de trabajo.

Para el adecuado ejercicio, registro y control del presupuesto autorizado, se establecieron normas y procedimientos, a fin de regular tanto los ingresos como los egresos e iniciar el proceso de evaluación de cada una de las dependencias y de los proyectos, utilizando mecanismos que facilitan tanto la reprograma-

ción como la adecuación de los recursos presupuestales a las metas propuestas. Es importante mencionar que dado el volumen de cheques emitidos y de reportes que hubo necesidad de generar para mostrar el avance presupuestal por dependencia, se implantó el sistema mecanizado en las áreas de Presupuesto, Contabilidad y Tesorería, mismo que permitió al Instituto operar con mayor claridad y eficiencia.

Durante esta gestión, y de manera cíclica, se presentaron problemas de liquidez, que se acentuaron en los primeros meses del año por la conclusión del ejercicio ya comprometido y la escasez de recursos para operación, pues al inicio del año no se cuenta con autorización definitiva del presupuesto y hay una reducción fuerte de la disponibilidad financiera. Por otro lado, dado que la asignación presupuestal de los primeros meses es menor a los requerimientos reales de operación, se buscó superar estas limitaciones manejando con rigor la ministración de los recursos. Otro problema que afectó las actividades es el que el Programa de Inversión tradicionalmente se autorizó al Instituto a principios del tercer cuatrimestre, lo cual dificulta la continuidad en la obra y en las adquisiciones y reduce el poder adquisitivo del programa original.

Se hicieron proyecciones presupuestales y financieras de los costos de servicios personales a fin de conocer con exactitud la disposición de recursos económicos con los que opera el organismo. Su resultado demostró que este servicio, incluyendo los servicios de vigilancia, ropa de trabajo y otras prestaciones al personal, alcanza el 85% del presupuesto autorizado. El 10% se asigna al gasto de operación de casi 78 dependencias, cinco programas y proyectos nacionales tales como el Atlas Arqueológico, el Catálogo de Monumentos Históricos Muebles e Inmuebles, publicaciones, seguridad, etc., quedando un 5% del presupuesto restante para el rubro de inversión. Esta situación, dadas las proporciones señaladas, hizo necesaria una eficiente distribución presupuestal.

Las condiciones de restricción presupuestal que se observaron durante este periodo obligaron al Instituto a racionalizar al máximo los recursos ministrados y a buscar nuevos ingresos. Destaca el esfuerzo realizado para incrementar considerablemente la captación de ingresos propios a través de la venta de formas valoradas, y los aumentos logrados en las tarifas de acceso a museos y zonas arqueológicas. No obstante estas tarifas se siguen considerando accesibles para el visitante mexicano, y bajas para el extranjero.

Con el mismo propósito se incrementó la producción y co-

mercialización del programa editorial y de reproducciones, con lo cual no sólo se cumplió con las metas programadas, sino que se rebasó el número de ejemplares producidos en las anteriores administraciones.

También debe señalarse la gestión realizada ante los gobiernos de los estados e instituciones públicas y privadas, gestión que permitió incrementar de manera notable las aportaciones de terceros hasta un monto de \$20,362.0 (m). Estos recursos nuevos y frescos se utilizaron en financiar y consolidar los programas nacionales y los proyectos prioritarios en materia de conservación, restauración y difusión del patrimonio cultural.

Los recursos presupuestales del subsidio federal ejercidos por el Instituto en el periodo 1983-1988, ascendieron a 160,544.5 (m), con la siguiente distribución anual: 1983, 4,040.1 (m); 1984, 5,760.0 (m); 1985, 9,192.0 (m); 1986, 15,619.2 (m); 1987, 43,064.2 (m); 1988, 82,869.1 (m).

En el periodo 1983-1988 los recursos se aplicaron como sigue: investigación de la cultura 28,965.0 (m); conservación y restauración del patrimonio cultural 29,560.0 (m); fortalecimiento de museos, seguridad museográfica y de zonas arqueológicas, exposiciones, servicios culturales a la comunidad y publicaciones 42,604.8 (m); formación de profesionales 11,820.3 (m); planeación y administración 34,413.4 (m) y Centros Regionales 23,182.3 (m).

Como podrá observarse, las áreas sustantivas absorbieron el 64.1% de los recursos aplicados, en tanto que al fortalecimiento de los Centros Regionales se canalizó el 14.5% y a la administración el 21.4%.

Como se ha dicho antes, los Centros Regionales han impulsado su actividad apoyándose sobre todo en los recursos provenientes de terceros, aportados básicamente por los gobiernos estatales, municipales y entidades públicas y privadas, de cuyas cifras se da cuenta en otro apartado.

Por otra parte, la Contaduría General realizó cambios importantes para disponer de un registro oportuno y veraz de las operaciones contables, entre los que destacan: elaboración de manuales de procedimientos y formatos que facilitan el reporte de las operaciones realizadas por las áreas del Instituto; depuración de los renglones de los estados financieros; establecimiento de políticas contables y administrativas para informar a través de los estados de cuenta los saldos pendientes de comprobar; elaboración del manual de procedimientos contables para los Centros Regionales desconcentrados, documento ofi-

cial para el registro de sus operaciones, que se basa en el sistema matriz-sucursales acorde a la política de desconcentración del Instituto; incorporación y actualización de los registros de los movimientos realizados en los almacenes de publicaciones, reproducciones y material de consumo, mediante la implantación de un sistema independiente. Asimismo, uno de los logros más consistentes fue presentar oportunamente los estados financieros.

Al comenzar 1983 se carecía de archivos contables, administrativos y financieros, lo que obligó a diseñar programas específicos con el fin de rehacer la historia contable del Instituto. Asimismo, como resultado de los trabajos de depuración y de las revisiones que los auditores de SEP y SECOGEF realizaron, fue necesario efectuar una serie de gestiones ante la SPP para solicitar la concelación de los saldos de algunas cuentas no aclaradas que recibió la presente administración. El resultado de estos trabajos permitió que se integrara y clasificara correctamente la documentación financiera del Instituto en sus últimos cuatro ejercicios.

SIMPLIFICACIÓN ADMINISTRATIVA

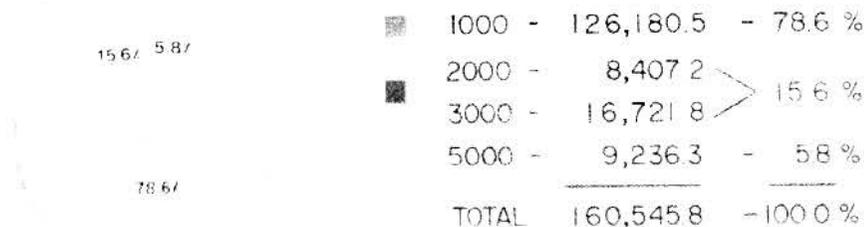
En cumplimiento al *Decreto de Simplificación Administrativa*, el Instituto formuló el programa respectivo, sobre la base de los servicios que presta en materia de permisos y licencias. En cuanto a los permisos para filmaciones y tomas fotográficas se redujo a 24 horas el término para su expedición. Para las licencias de obra en zonas y monumentos históricos se implantó un procedimiento y un instructivo en el que se establece como término para la expedición del permiso un periodo de diez días a partir de la solicitud, con lo cual se subsanó la situación anterior, que no preveía plazo alguno.

ASUNTOS JURÍDICOS Y LABORALES

De acuerdo con el diagnóstico realizado en 1983, el área jurídica contaba con una estructura que carecía de instancias de coordinación y decisión, por lo cual los flujos de trabajo se establecían únicamente entre el Director y los diversos integrantes de la Dirección. Por otra parte, la política laboral se atendía en un área fundamentalmente administrativa, Recursos Humanos, sin la debida vinculación con los aspectos jurídicos.

A través de diversos procesos de reordenación se modificó

APLICACION DE LOS RECURSOS AUTORIZADOS POR OBJETO DE GASTO 1983 - 1988 (MILLONES DE PESOS)



ADICIONANDO LA ROPA DE TRABAJO DEL PERSONAL Y LOS SERVICIOS DE VIGILANCIA SE INCREMENTA HASTA UN 85% Y REDUCE EL GASTO DE OPERACION A UN 10% DEL TOTAL



la estructura de la Coordinación Nacional de Asuntos Jurídicos y Laborales. Actualmente cuenta con instancias de coordinación y decisión que permiten una mejor distribución de los flujos de trabajo. Se integró a la Coordinación el área de Asuntos Laborales, misma que tiene a su cargo la política laboral de la institución y los juicios del mismo orden.

A fin de responder a las demandas planteadas por los Centros Regionales, se realizó una investigación de los problemas de cada centro y se instrumentaron las acciones jurídicas necesarias para su atención. En la actualidad, mensualmente se otorga un seguimiento jurídico a cada uno de dichos centros, trasladándose, cuando así lo requiere el caso, personal de la Coordinación al lugar de los hechos. Se ha procurado, asimismo, que los Centros Regionales cuenten con un abogado dentro de su estructura; en la actualidad ocho Centros Regionales lo tienen.

Dentro de las actividades realizadas por la Coordinación Nacional de Asuntos Jurídicos y Laborales, cabe destacar las siguientes: se interpusieron 129 denuncias penales por afectaciones al patrimonio cultural y se atendieron 143 juicios de amparo, relativos a obras suspendidas por el Instituto. Se firmaron 261 convenios de colaboración con diversas dependencias y entidades federativas; se revisaron alrededor de 3,000 contratos de prestación de servicios y cien relativos al mantenimiento del Instituto. Por otra parte, se gestionaron 531 trámites migratorios a personas extranjeras, cuyos servicios requería el Instituto; 30 licencias de importación de equipo y materiales ante la Dirección General de Aduanas; y 35 permisos de ingreso al país o salida del mismo, de monumentos históricos o arqueológicos. Se elaboraron 35 anteproyectos de decretos de declaratorias de zonas de monumentos. Se han concluido 23 declaratorias de zonas de monumentos arqueológicos o históricos con su debida publicación en el *Diario Oficial*, entre las que cabe destacar las declaratorias relativas a las zonas de Teotihuacan y Chichén-Itzá. Fueron otorgadas quince concesiones de uso para dotar a museos y zonas arqueológicas de servicios como restaurantes, librerías, etcétera.

Se tramitó, ante la Embajada de los Estados Unidos de Norteamérica, conjuntamente con la Secretaría de Relaciones Exteriores, la devolución de diversos monumentos históricos y arqueológicos propiedad de la nación, habiéndose logrado el rescate de 23 lotes que representan 696 piezas, entre ellos los frescos teotihuacanos.

Por lo que respecta al área laboral se realizaron 22 investigaciones administrativas aplicándose diversas sanciones. Se atendieron 51 juicios laborales y 145 amparos; se signaron 37

convenios sindicales; se elaboró el "Reglamento de Capacitación y Becas"; se participó en la elaboración de los proyectos de reglamento de la *Ley Orgánica* y de Conservación y Restauración, y se reorientaron los recursos y servicios que a través de la Unidad de Servicios de Educación Básica se proporcionaba a los trabajadores. Actualmente estos servicios se satisfacen por medio de los organismos que el Gobierno Federal ha creado para el efecto, reasignándose el personal a funciones sustantivas del Instituto.

A la fecha está pendiente la instalación de las Comisiones de Seguridad e Higiene en el trabajo debido a que representan una carga presupuestal que el Instituto no podría absorber si no es por medio de una ampliación líquida, además de que la comisionar personal de cada centro de trabajo para el efecto, se disminuye la capacidad en horas-hombre de trabajo en un universo ya de por sí escaso.

SUPERVISIÓN, AUDITORÍA Y CONTROL INTERNO

La Contraloría Interna del Instituto inició sus actividades en el año de 1984. Es un instrumento de apoyo orientado al examen y evaluación de los sistemas, procesos, operaciones, y resultados de la administración con el objeto de recomendar las medidas pertinentes para corregir oportunamente las deficiencias o desviaciones y establecer el seguimiento que asegure que dichas medidas se implantaron. Su propósito es auxiliar el desarrollo de la función directiva y mejorar el desempeño de la responsabilidad conferida a los niveles de decisión.

En la presente administración se han reforzado los programas de auditoría y supervisión. Hasta el tercer trimestre del año en curso, la Contraloría Interna ha llevado a cabo, tanto en el área metropolitana como en el interior del país, 69 auditorías financieras y administrativas, 266 entregas-recepción por cambio de funcionarios, 58 supervisiones directas y 91 seguimientos de medidas correctivas. Además, ha atendido las quejas y denuncias que en una cantidad mínima se le han presentado. Mediante este proceso se ha logrado establecer los controles mínimos que permitan sentar las bases para una administración transparente y eficaz.

De las actividades enunciadas se han generado 340 recomendaciones que tienden a fortalecer el control interno de las unidades administrativas en las que se ha intervenido.

Por otra parte, atendiendo a la recomendación del Delegado de la Secretaría de la Contraloría General de la Federación para el sector educativo, la Contraloría Interna y otras áreas administrativas emprendieron la elaboración y ejecución de lo que se ha denominado "Plan Maestro", programa que prevé de manera integral las medidas adoptadas para atender las salvedades y observaciones que han generado las auditorías practicadas por la Contraloría Interna de la Secretaría de Educación Pública, la Secretaría de la Contraloría General de la Federación y el Despacho Bargalló, Cardoso y Asociados, auditores externos designados para este organismo.

A continuación se da cuenta del estado que a la fecha guardan las observaciones mencionadas.

En el año de 1986 la Contraloría General de la Secretaría de Educación Pública practicó una auditoría financiera al ejercicio de 1985 y como resultado de la misma planteó al Instituto la necesidad de atender 94 observaciones. Las distintas áreas involucradas se dieron a la tarea de atender lo que les correspondía y mediante la implantación de políticas, normas y procedimientos, o a través de medidas correctivas, fue posible abatir 90 observaciones. De las cuatro restantes que por razones técnicas se reagruparon en tres, se encuentran en proceso

de atención para su solventación dos de ellas; la tercera está en espera del dictamen que al respecto rendirá la Dirección General de Auditoría Gubernamental de SECOGEF.

Las observaciones que formula la SECOGEF al Instituto, se basan en los informes que de conformidad con los lineamientos establecidos por esa Secretaría rinde el órgano interno de control. Con base en el análisis de esta información, en octubre de 1987 SECOGEF solicitó la atención de ocho observaciones principales. Las áreas del Instituto involucradas han reportado los avances logrados, lo que ha originado que la Secretaría reduzca a cinco las observaciones pendientes, las que se encuentran parcialmente atendidas.

Se inició también el dictamen de los estados financieros a través de un despacho externo designado para el efecto por la Secretaría de la Contraloría General de la Federación correspondiente a los ejercicios de 1983 a 1987. En cada uno de los dictámenes se han formulado salvedades y observaciones que el Instituto ha atendido, por medio de las diversas áreas involucradas. Como resultado de dichas auditorías, el despacho señaló cinco salvedades y las observaciones que consideró procedentes. Posteriormente el despacho entregó a la SECOGEF un informe al 30 de junio de 1988 sobre la revisión que practicó con el objeto de conocer, entre otros puntos, el grado de atención que la administración de la entidad ha dado a las observaciones formuladas con motivo de las diversas auditorías que se practicaron. El Instituto envió su respuesta a cada uno de los documentos mencionados.

La acción de la Contraloría Interna ha contribuido, a través de sus recomendaciones, a mejorar el control interno y a modificar el quehacer institucional, promoviendo la consolidación de un marco normativo y de procedimientos que sistematicen los procesos técnicos y administrativos y aseguren la generación de información veraz y oportuna. Sin embargo, en virtud de que no puede soslayarse que la actual estructura de la Contraloría Interna es insuficiente para coadyuvar de manera eficiente y eficaz al logro de los objetivos institucionales, es recomendable insistir en la necesidad de lograr una reestructuración de este organismo acorde con las circunstancias operativas actuales del Instituto.

Es importante mencionar que de las revisiones antes citadas no se ha observado ninguna situación de malos manejos y que las fallas administrativas detectadas han sido corregidas y establecidas las normas y procedimientos para que no se vuelvan a repetir.

XII. REQUERIMIENTOS Y DESAFÍOS DEL FUTURO INMEDIATO

Durante el periodo 1983-1988, las distintas áreas del Instituto enfrentaron diversos problemas y desafíos, algunos de los cuales se atacaron a través de los programas y acciones referidos antes. Otros, sin embargo, no se pudieron responder, o las respuestas que recibieron fueron insuficientes. Es conveniente precisar la naturaleza y la dimensión de esos desafíos, con el objeto de que la próxima administración los evalúe y disponga las acciones necesarias para su resolución.

Prioridades y desafíos institucionales

A pesar del esfuerzo que significó tanto la reforma de la *Ley Orgánica*, como el nuevo organigrama y el proyecto de *Reglamento de la Ley Orgánica*, es conveniente que esos instrumentos sean revisados a la luz del funcionamiento integral y realista de la institución. Su objetivo fue adecuar la antigua estructura

del Instituto a las condiciones actuales, definir con precisión las competencias de cada área y crear mecanismo de consulta representativos que permitieran racionalizar la toma de decisiones y mejorar el funcionamiento de la institución. La comparación entre los propósitos y los resultados deberá normar las sucesivas adecuaciones y reformas.

Las reuniones y consultas que llevaron a la preparación de estos documentos, permitieron conocer diversos planteamientos sobre la mejor organización interna de la institución y sobre sus principales responsabilidades hacia el exterior. Hoy parece claro que las funciones de conservación, inventario, seguridad, protección, mantenimiento y defensa del patrimonio cultural que tiene a su cargo el INAH ha adquirido, con el paso del tiempo, una importancia mayor de la que se previó en el origen de la institución. La trascendencia de estas funciones fue evaluada correctamente desde el nacimiento del Instituto, pero por un lado el crecimiento de las zonas arqueológicas, de los monumentos históricos, de los museos y de las colecciones de bienes muebles que hoy custodia el Instituto, y por otro lado el aumento de los riesgos que amenazan la conservación de esos bienes, obligan a una revisión de los programas vigentes de inventario, preservación, mantenimiento, seguridad y defensa de ese patrimonio, pues es un hecho que la responsabilidad legal y social de la institución se ha multiplicado.

Considerando la importancia que tienen estos bienes en el conjunto del patrimonio cultural de la nación, y dada la responsabilidad legal que tiene el Instituto en su conservación y mantenimiento, resulta evidente la conveniencia de otorgarle una prioridad alta a las tareas de inventario, conservación, mantenimiento y seguridad del patrimonio cultural. Por esas razones, parece imprescindible continuar, con las correcciones necesarias, el Atlas Arqueológico y el Catálogo de Monumentos Históricos, programas dirigidos a registrar el inventario de estos bienes en toda la República, de manera de conocer con exactitud su número, distribución territorial, estado de conservación y características propias. Debe reforzarse la idea original de ambos proyectos, en el sentido de que las áreas centrales actúen como órganos normativos y supervisores, quedando la ejecución efectiva del inventario y catálogo a cargo del personal de los Centros Regionales y de la misma población, con el doble propósito de preparar y capacitar al personal de provincia y de estimular el interés de la población local en la defensa y conservación de su propio patrimonio.

Es asimismo prioritario continuar el programa de Inventario del Patrimonio Cultural Mueble y fortalecer el Departamento que se ha creado para ese fin, cuyos objetivos son registrar e inventariar esos bienes. Un paso adelante en el inventario de estos bienes sería la elaboración de una ficha única, que comprendiera sus características básicas, y que mediante un sistema de computación permitiera tener registrado todos los bienes muebles del Instituto en un solo sistema que, más tarde, podría ser prototipo para un inventario nacional.

Sobre la base del inventario conviene montar un programa de previsión de riesgos que asegure que los edificios que albergan bienes muebles, y las mismas colecciones, estén debidamente resguardados ante sismos, inundaciones, incendios y otros fenómenos naturales. La previsión ante riesgos debe llevar a considerar el problema de los seguros que pueden proteger a estos bienes, y que a la fecha no se ha considerado por ser bienes patrimoniales de la nación cuyo valor histórico, artístico y cultural es considerablemente superior a su precio de mercado. Dada la eventualidad de que los edificios que albergan esos bienes puedan ser dañados, y por tanto las colecciones que en ellos se conservan, es menester crear programas urgentes que