

# Antropología

Boletín Oficial del Instituto Nacional de Antropología e Historia ≈ Nueva Época ≈ Núm. 23 ≈ Noviembre-Diciembre 1988



**INAH**



*Fotografía: Carlos Blanco*

**Evaluación y Desafíos**

# Antropología

Boletín Oficial del  
Instituto Nacional  
de Antropología  
e Historia

Publicación bimestral

## Índice

I. ANTECEDENTES	3
II. NUEVA ESTRUCTURA NORMATIVA Y REORGANIZACIÓN INTERNA DE LAS ÁREAS DEL INAH	3
III. INVESTIGACIÓN	5
IV. DOCENCIA	12
V. CONSERVACIÓN Y RESTAURACIÓN DEL PATRIMONIO ARQUEOLÓGICO	13
VI. CONSERVACIÓN DE MONUMENTOS HISTÓRICOS	15
VII. RESTAURACIÓN DEL PATRIMONIO CULTURAL	17
VIII. FORTALECIMIENTO DE CENTROS REGIONALES	19
IX. LOS MUSEOS	20
X. DIFUSIÓN Y EXTENSIÓN CULTURAL	25
XI. ADMINISTRACIÓN, CONTRALORÍA Y SUPERVISIÓN	27
XII. REQUERIMIENTOS Y DESAFÍOS DEL FUTURO INMEDIATO	33

Enrique Florescano  
*Director General*

Roberto Sandoval Zarauz  
*Secretario Técnico*

Carlos R. Terrazas  
*Secretario Administrativo*

Jaime Bali Wuest  
*Director de Publicaciones*

Patricia Cazals Kirsch  
*Edición*



SEP

EDITORIAL  
PATRIA

## Historia Gráfica de México

Siglo XX

Héctor Aguilar Camín  
Lorenzo Meyer

Siglo XIX

José Joaquín Blanco  
Guadalupe de la Torre  
Luis Miguel Aguilar

Época Colonial

Enrique Florescano  
Rodrigo Martínez

Época Prehispánica

Joaquín García-Barcena



INAH

# I Antecedentes

La *Ley Orgánica* que creó al INAH fue aprobada por el Congreso de la Unión el 31 de diciembre de 1938 y puesta en operación el 3 de febrero de 1939. Desde entonces, las funciones del Instituto se definieron como la exploración, vigilancia, protección, restauración y mantenimiento de los monumentos y zonas arqueológicas e históricos; la investigación científica sobre estas materias, la antropología y la etnografía y la historia de México; la publicación de obras relacionadas con estas disciplinas, y la instalación, funcionamiento y operación de los museos nacionales, regionales, locales y de sitio. Aun cuando dicha Ley mencionaba las funciones y objetivos del Instituto, éstos eran definidos en un sentido general y sin un ordenamiento jerárquico, a lo cual se sumaba la ausencia del reglamento de la Ley misma y de normas y políticas institucionales.

El desarrollo posterior del Instituto rebasó pronto las funciones y actividades señaladas en la *Ley Orgánica*. A partir de diversos esfuerzos, las sucesivas administraciones procuraron obtener mayores recursos para cumplir programas específicos y demandas nacionales, y al mismo tiempo ensayaron nuevas formas de organización para darle mayor coherencia a las tareas del Instituto. A pesar de estos esfuerzos, una evaluación de la

\* Véase el *Manual estadístico de los resultados de la gestión Institucional, periodo 1983-1988*, Dirección General, Cuaderno de Trabajo núm. 5, México, INAH.

situación del Instituto en 1983 reveló que éste, debido a su crecimiento, requería un ajuste entre las funciones señaladas por su *Ley Orgánica* y la nueva situación institucional, administrativa, técnica y organizativa. Esta evaluación mostró la necesidad de avanzar en la integración de las áreas que crecieron sin formas adecuadas de comunicación y coordinación; de precisar objetivos y definir con claridad programas globales; y de mejorar los mecanismos de control, seguimiento y eficiencia.

También se hizo evidente la necesidad de obtener información concentrada, rigurosa y amplia sobre el Instituto en su conjunto, y establecer una estrategia global sobre la cual asentar programas que permitieran alcanzar metas concretas. Otro problema que afectaba la buena marcha de la institución era la escasez de personal profesional en la rama administrativa, y la carencia de manuales de normas y procedimientos, así como de registros adecuados que permitieran conocer el número de trabajadores por puesto y dependencia o por la naturaleza de su nombramiento. Se carecía de personal en los Centros Regionales y el presupuesto asignado al Instituto era insuficiente.

## II NUEVA ESTRUCTURA NORMATIVA Y REORGANIZACIÓN INTERNA DE LAS ÁREAS DEL INAH

En respuesta a la problemática anterior, se inició un proceso continuo de consulta con la comunidad del Instituto, para precisar qué cambiar y cómo cumplir mejor las funciones reclamadas por la sociedad y por el país.

Como resultado de la consulta, se revisaron la estructura y las formas de operación del Instituto y se concentró la atención en las reformas de su marco jurídico, es decir, en su *Ley Orgánica*. Las reformas a dicha Ley, iniciadas en 1983 y promulga-



das en enero de 1986, sólo dejaron intacto el artículo 1o. de la *Ley Orgánica* de 1939, y establecieron tres importantes modificaciones en la estructura del Instituto.

Se definieron cuatro áreas de funciones sustantivas, que son: la *investigación* en los campos de la antropología y la historia; la *conservación* del patrimonio cultural, histórico y arqueológico, así como de los restos paleontológicos; el área de *museos y difusión*; y el área de *docencia*.

Se definió una forma de desconcentración territorial, con el fin de fortalecer la descentralización del Instituto en el país.

Se estableció la participación colegiada de la comunidad del Instituto a través de un Consejo General Consultivo integrado por las áreas antes citadas.

Simultáneamente a las reformas a la *Ley Orgánica*, en 1986 se modificó la *Ley Federal sobre Monumentos y Zonas Arqueológicas, Artísticas e Históricas* de 1972, con el propósito de equiparar los restos paleontológicos con el rango que la misma Ley otorga a los bienes arqueológicos y de asignarle al INAH la competencia en esa materia.

Para promover la aplicación de la *Ley Orgánica* reformada, se procedió a elaborar el *Reglamento* correspondiente, con la participación de representantes de todas las áreas de la institución, incluidas las representaciones sindicales. Con el mismo propósito de actualizar la estructura orgánica del Instituto a la situación actual, se atendió a las demandas formuladas por la Secretaría de Educación Pública en el sentido de reestructurar el organigrama del INAH. Entre otras, esta nueva integración



del organigrama presenta las siguientes mejoras con respecto a la estructura anterior.

- Integra en grandes áreas las tareas sustantivas señaladas en la *Ley Orgánica* del Instituto, a saber: la investigación, la conservación, la divulgación y la formación de profesionales; además, reorganiza el área administrativa.

- Reduce el número de órganos dependientes de la Dirección General.

- Define los niveles jerárquicos, los ámbitos de competencia y las responsabilidades de cada órgano.

- Mejora la comunicación vertical y horizontal entre los órganos.

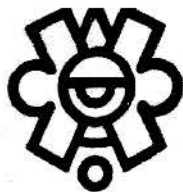
- Cubre el vacío funcional que había en el caso de la paleontología, al crearse un órgano específico para atender este campo.

Con el propósito de racionalizar las actividades de la institución y de aprovechar mejor los escasos recursos disponibles, se formularon programas prioritarios, y por primera vez en la historia del INAH estos programas tomaron en cuenta la opinión de los trabajadores y autoridades de todo el Instituto. De esta manera se elaboró el Programa Nacional de Conservación de los Bienes Culturales, Históricos y Arqueológicos; el Programa Nacional de Museos; el Programa Nacional de Desconcentración y Fortalecimiento de Centros Regionales; el Programa Nacional de Seguridad de los Museos y el Anteproyecto del Programa Nacional de Investigación del Patrimonio Cultural Submarino.

Asimismo, continuó sus trabajos el Consejo de Arqueología, se restableció la Comisión Nacional de Zonas y Monumentos Históricos y la Comisión de Publicaciones, Adquisiciones y Obra Pública. El Consejo de Arqueología dictaminó y asesoró todos los proyectos realizados en este campo. El Consejo de Museos y los Comités de Publicaciones, Adquisiciones, Seguridad y Obra Pública, sistematizaron las acciones en estas áreas, a la vez que elaboraron la reglamentación respectiva para precisar sus funciones, cohesionar sus actividades y definir competencias y responsabilidades. Para apoyar la necesaria integración de las áreas del Instituto en todo el país, desde 1984 se realizaron reuniones anuales de evaluación, en las que participaron todos los titulares del organismo. En estas reuniones se dieron a conocer los avances realizados, se evaluaron los problemas y obstáculos y se propusieron soluciones para el conjunto de las actividades institucionales. Los resultados de dichas reuniones han sido publicados y dados a conocer en todo el Instituto.

La falta de mecanismos adecuados para llevar a cabo el proceso de programación, presupuestación y asignación de recursos obligó a una reorganización de toda el área administrativa, y a la expedición de manuales, instructivos y procedimientos para normar las funciones de programación, evaluación y seguimiento.

Por último, para responder a sus responsabilidades como organismo desconcentrado del Gobierno Federal y a las normas que en este sentido ha expedido dicho Gobierno, el Instituto creó la Comisión Interna de Administración y Programación (CIDAP), integrada por representantes de las secretarías de Educación Pública, Programación y Presupuesto, Contraloría General de la Federación, Hacienda y Crédito Público, Desarrollo Urbano y Ecología y Turismo. Se reúne cuatro veces al año y en esas reuniones el Instituto presenta un informe puntual de sus actividades, y recibe las observaciones y sugerencias de sus miembros, principalmente en la gestión administrativa. A la fecha, esta Comisión ha permitido una comunicación regular con las dependencias del Gobierno Federal que tienen una vinculación directa e importante con el Instituto, funciona como un órgano de consulta y seguimiento de sus principales problemas,

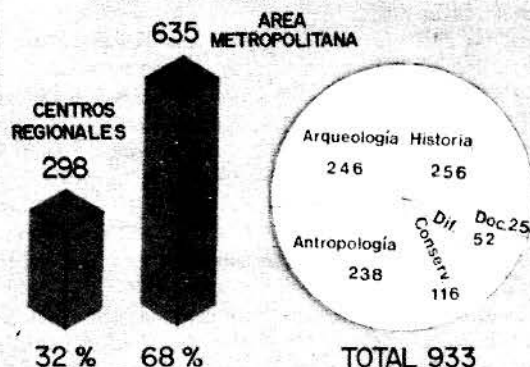


# INVESTIGACION DE LA CULTURA

## NUMERO DE INVESTIGADORES



## PROYECTOS TECNICOS Y ACADEMICOS



y es un foro donde se consideran las mejores formas de apoyar la gestión administrativa de la institución.

### III. INVESTIGACIÓN

En el sector de la investigación se hizo un esfuerzo por combatir la carencia de políticas institucionales y la desarticulación de las áreas, y se pusieron en marcha diversos procedimientos para mejorar las formas de seguimiento y evaluación, los métodos de investigación, los sistemas de apoyo y la infraestructura de investigación.

En 1986, con la expedición de las reformas a la *Ley Orgánica*, que establecieron una nueva delimitación de las áreas y una precisión de sus funciones, puede decirse que se creó un nuevo marco para la organización del trabajo académico. Por vez primera la investigación científica vinculada a los museos y al área de conservación y restauración de bienes culturales, se definió en función de las características y necesidades de dichas áreas. La adscripción del trabajo académico a la organización de las especialidades quedó mejor formulada con la constitución de éstas en las direcciones de área correspondientes a la paleontología, historia, arqueología, antropología social y etnología, etnohistoria, antropología física y lingüística.

Por otra parte, en el Proyecto de Reglamento a la *Ley Orgánica* se resolvió que los programas de investigación básica, y la definición de los programas estratégicos y prioritarios de cada área, se decidieran en los propios departamentos y direcciones, con la participación de los investigadores. El Consejo Técnico de cada área, y el Consejo Consultivo del Instituto, son a su vez los órganos encargados de establecer las prioridades de la institución en materia de investigación y podrán intervenir por lo tanto en la definición de los presupuestos.

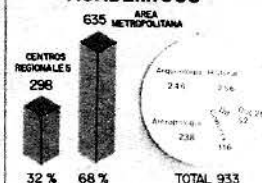


# INVESTIGACION DE LA CULTURA

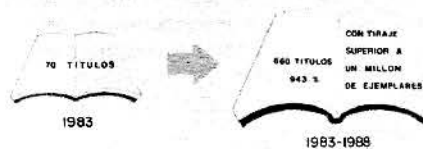
## NUMERO DE INVESTIGADORES



## PROYECTOS TECNICOS Y ACADEMICOS



## PRODUCCION EDITORIAL



DE 1827 A 1982  
SE PRODUCERON -  
3,200 TITULOS

MAS DE LA SEXTA PARTE DE LA  
PRODUCCION DE 155 AÑOS

### RAZONES:

- APOYO EN EQUIPO NUEVO DE IMPRESION
- POLITICAS DE COMERCIALIZACION AGRESIVAS
- INCREMENTO DE LAS AREAS DE DISTRIBUCION, TANTO EN EL INSTITUTO COMO EN INICIATIVA PRIVADA
- ACTUALMENTE SE CUENTA CON UN PATRIMONIO VALORADO EN 1000 MILLONES DE PESOS EN ACERVO DE NEGATIVOS

Para apoyar las tareas de investigación, se aprobó el establecimiento de una comisión dictaminadora de las publicaciones, integrada por los centros de investigación y el área de producción editorial, lo cual elevó notoriamente la capacidad del Instituto para dar salida al trabajo académico con mayor calidad y eficacia. Las publicaciones periódicas del Instituto (*El Boletín Antropología* y las revistas *Historias*, *Arqueología* y *Cuicuilco*), recibieron un apoyo sustantivo y gracias a él regularizaron sus ediciones y dieron a conocer al público las actividades de los miembros del Instituto.

El trabajo productivo de las distintas áreas de investigación fue plenamente apoyado por la Dirección de Publicaciones. En primer lugar porque se continuó la publicación de las antiguas colecciones del Instituto (*Colección Científica* y *Cuadernos de Trabajo*), las cuales aumentaron en forma extraordinaria sus ediciones. En segundo lugar porque se crearon nuevas colecciones para darle salida a los productos de investigación en forma más ordenada. Así, se establecieron las colecciones de *Catálogos de Museos*, *Fuentes*, *Divulgación*, *Biblioteca del INAH*, *Regiones de México*, *Textos Básicos y Manuales*, y *Leyes y Reglamentos*. Y en tercer lugar porque se imaginaron y realizaron grandes proyectos editoriales que le dieron una nueva presencia al área de investigación del Instituto en los foros académicos y entre una audiencia de lectores más amplia.

Por ejemplo, el Instituto tuvo a su cargo la coordinación de la obra *Así fue la Revolución Mexicana*, que editó la SEP en ocho volúmenes y con un tiraje de 43,000 ejemplares por volumen. Por convenio con la Editorial Planeta se hizo la edición



del *Atlas Cultural de México* en doce volúmenes y un gran tiraje, en la cual colaboró un número grande de investigadores de diversas especialidades. Con recursos directos del Instituto se realizó *La Antropología en México*, obra que cubre un vacío académico en los estudios mexicanos de antropología y en la que participaron alrededor de 300 investigadores nacionales y extranjeros. Sus quince volúmenes dan cuenta de lo realizado en esta área central de la investigación del Instituto. Otro equipo de investigadores de diversas disciplinas concluyó la *Historia Gráfica de México*, financiada por la Editorial Patria y la empresa Aurrerá, la cual promoverá en noviembre la venta de sus diez volúmenes en tiraje de diez mil ejemplares. Por convenio con la Editorial Cal y Arena, el Instituto publicará la *Historia Crítica de la Literatura Mexicana*, elaborada por un grupo de investigadores de la Dirección de Estudios Históricos. También se concluyó, con el concurso de la mayoría de las áreas de investigación, una breve *Historia del Instituto Nacional de Antropología* y se dio fin a la primera obra de conjunto sobre *El Patrimonio Cultural de México*, cuya publicación ya se concertó para el próximo año con una editorial comercial. Estas obras, junto con las guías de los museos y zonas arqueológicas que publica la Editorial Salvat, le han dado una nueva presencia a las tareas de investigación del Instituto en los medios académicos y en los medios de difusión de conocimientos especializados.\*

Otro apoyo importante al área de investigación fue la dotación y el arreglo de locales adecuados a estas tareas. A las instalaciones básicas que ya tenía la Dirección de Estudios Históricos, en la presente administración se sumaron los edificios de Licenciado Verdad No. 3 y de Seminario No. 8, restaurados por SEDUE, y cedidos por comodato al INAH, para que en ellos se instale el personal de investigación del área de Monumentos Prehispánicos. Estos nuevos espacios, que suman 5,776 m<sup>2</sup>, junto con el local que tiene el Instituto en Moneda No. 14 y 16 (Departamento de Prehistoria), permitirán integrar el personal de arqueología en un área más compacta, y disponer de una biblioteca especializada, así como de laboratorios y servicios técnicos comunes.

Con el mismo propósito se emprendieron obras de restaura-



## INVESTIGACION DE LA CULTURA

### BIBLIOTECAS Y ACERVOS BIBLIOGRAFICOS

11	CENTROS REGIONALES	} 15	1963-1988
2	AREA METROPOLITANA		
16	CENTROS REGIONALES	} 35	HASTA 1982
18	DISTRITO FEDERAL		

#### BIBLIOTECA NACIONAL DE ANTROPOLOGIA E HISTORIA

TITULOS BIBLIOGRAFICOS: 815,000 TITULOS HASTA 1982.

DE 1983 A 1988, 632,333 TITULOS.

TITULOS CATALOGADOS: EN 1983 - 7,185 TITULOS, EN 1988 - 24,022 TITULOS

234.3 % DE INCREMENTO EN EL PERIODO

APOYO BIBLIOGRAFICO A CENTROS REGIONALES: 12,009 LIBROS A 30 BIBLIOTECAS

382,630 USUARIOS REGISTRADOS EN LA BIBLIOTECA NACIONAL DE ANTROPOLOGIA

E HISTORIA. (1983-1988)

BIBLIOTECAS CONVENCIONALES-VOLUMENES EN EXISTENCIA: 44,422 TITULOS,

CATALOGADOS 33,114 TITULOS,

74.5% DEL TOTAL.

### DIFUSION CULTURAL I. N. A. H.

TOTAL 10,773  
ACCIONES  
1983-1988



■ PRENSA 5633  
■ RADIO 4523  
■ CINE 427  
■ TELEVISION 140  
■ DISCOS 42

ción y adecuación en el edificio del antiguo convento de El Carmen, donde se localiza el Museo del mismo nombre y la Dirección de Etnología y Antropología Social. Se realizaron obras de adaptación en las áreas de investigación, se acondicionaron nuevos cubículos para darle cabida al Departamento de Estudios de Música y Literatura Orales; se creó un auditorio para promover conferencias, simposios y actividades culturales, y se acondicionó y amplió su biblioteca. Con estas obras, las tres áreas de investigación principales del Instituto —historia, arqueología y antropología social—, cuentan hoy con edificios propios y con los servicios mínimos para desempeñar sus tareas.

Otra acción dirigida a reforzar las condiciones de la investigación consistió en apoyar a las bibliotecas y ampliar, en la medida de las posibilidades, sus acervos. La Biblioteca Nacional de Antropología e Historia incrementó sus acervos en 16,281 títulos respecto a 1982\*, adquirió por compra y por donaciones archivos importantes y avanzó en sus procesos de catalogación. También se hizo un esfuerzo para mejorar sus instalaciones, particularmente en el sistema eléctrico y en medidas de protección en el local de códigos y fondo reservado. Se hizo un esfuerzo importante para fortalecer las bibliotecas de las áreas centrales de investigación: arqueología, antropología social e historia. Las dos primeras mejoraron notablemente sus instalaciones y acervos, y la de historia continuó enriqueciendo sus excelentes fondos y sus técnicas de catalogación. En el caso de los Centros Regionales, que en este aspecto presentan carencias fuertes, el esfuerzo mayor se encaminó a dotarlos de una biblioteca básica. En algunos casos, como en el del Centro Regional de Sonora, se adquirieron bibliotecas particulares que elevaron el número y la calidad del acervo. Con todo, a pesar de estos esfuerzos, las bibliotecas del Instituto, particularmente las regionales y departamentales, presentan carencias en sus fondos, falta de personal técnico, retraso en los sistemas de catalogación y deficiencias en los servicios.

Un estímulo a la investigación y al quehacer académico, tanto del propio Instituto como de las actividades nacionales en estos campos, lo fue sin duda el restablecimiento de los *Premios Anuales* del INAH, que desde el año de 1985 se regularizaron como reconocimiento a la producción con mérito científico.

Este certamen premia los trabajos concluidos en el año en los niveles de investigación en todas las áreas de competencia del INAH: arqueología, historia, etnohistoria, etnografía, lingüística, restauración y protección del patrimonio mueble, inmueble y urbanístico, museos y patrimonio arquitectónico. Hoy día es uno de los certámenes más concurridos en las áreas



de ciencias sociales y de la cultura, y goza de prestigio en el medio académico. A la fecha ha premiado a cerca de 80 trabajos.

A pesar de las severas limitaciones que imperaron en todas las dependencias del gobierno federal, el Instituto encontró comprensión y apoyo para aumentar ligeramente su personal de investigación, particularmente en los Centros Regionales, donde las carencias son mayores. En 1983 había una planta de 608 investigadores, que en 1988 pasó a ser de 647. Una parte de este incremento se debe a que muchos técnicos pasaron a la categoría de investigadores. En este sentido la mejoría más importante fue la equiparación de 275 arquitectos y restauradores, que estaban situados en el nivel de trabajadores administrativos, a un nivel escalafonario muy próximo a la categoría de investigadores. Otro hecho que muestra el deseo de superación existente en el área de investigación es que más de cien investigadores de la planta total del INAH obtuvieron un posgrado en el periodo 1983-1988. También es un signo alentador el que algunas de las dependencias establecieron nuevas formas de seguimiento y evaluación de los proyectos de investigación. Sin embargo, estas experiencias no se han generalizado, y el Instituto carece todavía de un procedimiento riguroso de evaluación que permita medir con exactitud los renglones de calidad, cantidad, productividad, tiempo y costo-beneficio en el trabajo de investigación. Un avance en este sentido es la creación de un archivo de proyectos técnicos-académicos por medios computarizados.

Debe reconocerse que en tanto que la mayor parte del pre-



supuesto de investigación sea absorbido por el pago de la nómina, no habrá condiciones efectivas para desarrollar el área de investigación. Pero además de los problemas presupuestales, debe resolverse, por discusión interna y consenso, la contradicción cada vez más aguda entre el interés del investigador y los intereses globales de la institución en materia de investigación. El INAH surgió como una institución de servicio público para satisfacer necesidades del país en la conservación del patrimonio arqueológico e histórico y en la investigación histórica y antropológica. Sin embargo, a medida que la institución creció y se consolidó, aumentó su planta de investigadores y también la desvinculación de éstos respecto a las necesidades y programas institucionales. Hoy, buena parte de la investigación que se realiza en el Instituto obedece a los intereses personales y de especialidad de los investigadores, mientras que la institución tiene pocos programas que pudieran llamarse nacionales, o que respondan a demandas generales de la población. La experiencia realizada en el sentido de crear grandes proyectos de investigación dedicados a dar a conocer a un público amplio panoramas, síntesis e interpretaciones generales en los campos de la antropología, la arqueología y la historia, prueba que hay condiciones internas favorables para darle mayor fuerza a las prioridades institucionales, sin afectar los proyectos individuales o de especialidad.

## ARQUEOLOGÍA

A pesar de que en el área de arqueología persiste el viejo cuadro de carencias, lo logrado en los últimos seis años es signifi-

cativo. El avance se ha dado en la dirección correcta; el trabajo realizado en este periodo permite una mejor definición de objetivos, establecer con exactitud la magnitud de las tareas por cubrir y ajustar estrategias.

## RESCATES Y SALVAMENTOS ARQUEOLÓGICOS

Las operaciones de rescate y salvamento arqueológico se han retraído con respecto a años anteriores. En cierta medida esto es producto de la sensible desaceleración de la obra pública. Los rescates y salvamentos menores se han llevado a cabo principalmente a través de los Centros Regionales, aunque los programas más complejos y amplios han sido realizados casi en su totalidad por el Departamento de Salvamento Arqueológico, el cual además tiene jurisdicción sobre el Distrito Federal y otras partes de la Cuenca de México. Este Departamento se ha expandido recientemente para ejecutar trabajos asociados a monumentos coloniales e históricos.

Es necesario continuar apoyando el proceso de desconcentración, actividad que debe acompañarse de la creación de normas de aplicación nacional y del desarrollo de mecanismos de supervisión y apoyo que aseguren la calidad de los trabajos de salvamento arqueológico.

Las operaciones de rescate y salvamento han sido las que han captado la mayor cantidad de aportaciones de terceros para la investigación arqueológica. Esto se explica por el hecho de que, por ley, estos trabajos deben hacerse con aportaciones de quienes realizan las obras que amenazan el patrimonio cultural.

Quizá el problema más serio en materia de salvamentos ar-





queológicos es el de la falta de coordinación entre el Instituto y las instancias federales y estatales responsables de la obra pública. Con frecuencia los técnicos del Instituto llegan a los lugares que contienen vestigios arqueológicos demasiado tarde, cuando ya ha ocurrido una destrucción significativa o después de que la obra ha sido concluida. En esencia, lo que el Instituto debe demostrar en los trabajos de salvamento y rescate, es que no existe incompatibilidad entre la necesidad de modernizar el país y la de proteger y conservar nuestro patrimonio cultural prehispánico.

Entre las numerosas obras de salvamento arqueológico realizadas destaca el hallazgo y recuperación de los monolitos mexicas descubiertos dentro de los trabajos de salvamento que se realizaban en el edificio del ex-Arzobispado en el Centro Histórico de la Ciudad de México, en el paso a desnivel de Reforma y Chivatito, en el ex-Convento de Santa Inés en las calles de Moneda y Correo Mayor, y en el edificio que ocupa la Subsecretaría de Cultura. También sobresalen los salvamentos relacionados con la construcción de diversas líneas del metro.

## MANTENIMIENTO E INVESTIGACIÓN

La investigación arqueológica, que requiere de presupuestos considerables, fue una de las más afectadas por la escasez de recursos. Sin embargo, gracias a la colaboración de los gobiernos de los estados, se pudieron realizar importantes trabajos en las principales regiones del país. En Tajín, después de un breve pe-



riodo de actividad mínima, el proyecto de conservación e investigación de la zona arqueológica se ha renovado con fondos amplios; en Toniná se sigue avanzando a ritmo moderado; en Tzibanché se inició una nueva investigación; en Edzná, gracias a la aportación de fondos de COMAR, se han hecho importantes progresos en su habilitación; en Uxmal se hicieron trabajos de conservación y mantenimiento; en La Venta se trabajó el sitio en forma integral, gracias a una aportación considerable del gobierno del estado; en Pomoná se realizaron trabajos de investigación y conservación al igual que en La Quemada; en Bonampak aun cuando el apoyo para la investigación arqueológica fue reducido, se realizó un trabajo extraordinario de restauración de las pinturas murales. Hoy, gracias a cinco años continuos de trabajo por parte del personal de la Dirección de Restauración, las famosas pinturas de Bonampak son otra vez visibles para el público. En Teopantecuanitlán y Huijazoo se hicieron importantes descubrimientos (en este último sitio al proyecto arqueológico siguió uno de restauración); en Tula, la Huasteca y otros sitios y regiones se está trabajando eficazmente, aunque con limitaciones presupuestarias. En el Usumacinta, sin embargo, el proyecto de Yaxchilán ha tenido un avance muy lento y es claro que sitios como Palenque requieren de una acción urgente y decidida.

Uno de los proyectos de conservación más importantes fue sin duda el techado del basamento central de Cacaxtla, donde se instaló una cubierta de trece mil metros cuadrados, la cual sitúa a este lugar entre las seis zonas cubiertas más extensas del mundo. Este proyecto fue posible gracias a la colaboración estrecha con el gobierno del estado. El techado se propuso eliminar la humedad, el riesgo mayor que amenazaba a las famosas pinturas que ahí se localizan, y permitió iniciar importantes trabajos de investigación en la arqueología, la arquitectura, la pintura y la historia del sitio. Hoy se llevan a cabo diversas obras de conservación y restauración, en tanto que los trabajos arqueológicos descubrieron nuevas áreas de pintura mural. Además, se está construyendo la Unidad de Servicios Turísticos y Culturales, que contará con museo de sitio, auditorio, área de estacionamiento, servicios generales para el público y tianguis. El conjunto de la inversión, que sobrepasa los dos mil millones de pesos, permitió realizar un extenso programa de empleo de mano de obra, y llevar a cabo un programa integral de conservación, mantenimiento, investigación y difusión del patrimonio arqueológico.

El área de arqueología subacuática realizó investigaciones en diversos sitios, tanto en aguas interiores (lagos, lagunas, cenotes), como en las costas de los estados de Oaxaca, Guerrero,





Michoacán, Jalisco, Colima, Nayarit, Campeche, Yucatán y Quintana Roo. Los investigadores de esta especialidad, atendiendo a la importancia que tienen los pecios o embarcaciones hundidas en aguas territoriales mexicanas, y considerando la carencia de bases sólidas para trabajar en su exploración, rescate y estudio, elaboraron un anteproyecto de *Programa Nacional de Investigación del Patrimonio Cultural Submarino*. Este anteproyecto es hoy la base de la que parte la CIIO (Comisión Intersecretarial de Investigación Oceanográfica) para establecer una política y un programa sólido sobre la exploración y rescate de estos bienes culturales.

El área de arqueología prehistórica hizo investigaciones en diversas partes del país, a través de 29 proyectos y atendió numerosas denuncias sobre afectaciones de restos óseos y fauna pleistocénica. En laboratorios llevó a cabo más de 80 estudios de materiales diversos. Asimismo, se realizaron en el Laboratorio de Fechamiento un promedio de 80-100 fechamientos anuales por la técnica del radio carbono ( $C_{14}$ ). En total estos trabajos produjeron doce libros y 36 artículos, ensayos y obras de difusión.

La labor de los arqueólogos tiene como principal resultado la generación de conocimientos sobre el pasado, que se ponen al alcance del público en las zonas abiertas a la visita y en los museos. También se destinan al público general obras de divulgación y síntesis como el *Atlas Cultural*, la *Historia Gráfica de México*, y las guías de visita a las zonas arqueológicas, de las que se han publicado doce en coedición con la Editorial Salvat, y varias más se encuentran en prensa.

La necesidad de dar a conocer trabajos de carácter especializado de menor extensión que los que se publican en las colecciones citadas antes, condujo a la edición, a nivel experimental, de una revista especializada de arqueología de la que se publicaron cinco números.

## CONSERVACIÓN Y MANTENIMIENTO DE ZONAS ABIERTAS AL PÚBLICO

La imagen del INAH es, en gran medida, la realidad de la presentación de los sitios arqueológicos que tiene abiertos al público (127 en la actualidad).\* Cuando esa imagen es la de la invasión de comerciantes y artesanos, falta de señalización, museo de sitio decrepito o cerrado, carencia de servicios, vigilancia insuficiente, más la de un paisaje agredido, la imagen es negativa.

Un paso adelante se ha dado con la construcción, entre 1985 y 1988, de Unidades de Servicios Culturales y Turísticos (USCT) en varios sitios: Monte Albán, Balancanché, Chichén-Itzá, Uxmal, Comalcalco, La Venta, Pomoná, Cacaxtla y Malinalco. La meta es reproducir estas Unidades de Servicios en todos los sitios arqueológicos importantes, pues regulan de inmediato la situación de los comerciantes y artesanos, dotan de nuevos servicios culturales y turísticos a la zona (museo de sitio, auditorio, señalización, restaurantes, cafeterías, estacionamientos, sanitarios, etc.), y mediante una nueva organización administrativa (los patronatos) permiten captar nuevos ingresos que se dedican a la conservación y el mantenimiento permanentes de la zona.\* El modelo de estas nuevas Unidades de Servicios Culturales y Turísticos son las de Uxmal, Balancanché y Chichén-Itzá, actualmente en funcionamiento por convenio con el Gobierno del Estado de Yucatán, y a las que en noviembre se agregarán las de La Venta y Pomoná, en Tabasco.

## HISTORIA

El área de investigación histórica cuenta con más de 120 investigadores, quienes entre 1983 y 1988 llevaron a cabo 185 proyectos de investigación, que produjeron cuarenta libros y 96 artículos. Además, participaron en diversos congresos y coloquios nacionales y extranjeros.

El trabajo académico, organizado en seminarios y talleres, abarca distintos aspectos de la historia de México, desde la época de la Conquista hasta nuestros días. Además de los estudios sobre historia urbana, historia de la agricultura e historia de los grupos y clases sociales, que siguen innovando la historiografía mexicana y aportando nuevos conocimientos, en este sexenio destacan las obras producidas por el Seminario de Historia de las Mentalidades, que dio a conocer libros y ensayos novedosos sobre las costumbres y valores sociales dominantes en la sociedad colonial. Los miembros del Seminario de la Cultura Nacional proyectaron y terminaron la *Historia Crítica de la Literatura Mexicana*, primera en su tipo que se publica desde hace 50 años. A este mismo Seminario se debe la edición de las *Obras Completas de Ignacio Manuel Altamirano*, y varios volúmenes de la *Historia Gráfica de México*. También se publicaron nuevos estudios sobre los inmigrantes, la situación social de las mujeres, los trabajadores, la historia del arte y la producción plástica. Por otra parte, la Dirección fortaleció y amplió sus actividades de difusión, tanto en radio y televisión, como en publicaciones realizadas por el Instituto o por editoriales comerciales. Su revista, *Historias*, que hoy lleva 18 números, es una de las más demandadas en el país.

## ANTROPOLOGIA

En el área de investigación antropológica se desarrollaron cerca de 140 proyectos de investigación, que produjeron más de 60 libros y 213 artículos y ensayos.

Aun cuando en esta área se hicieron esfuerzos para lograr una mayor integración y comunicación entre las diferentes especialidades, el resultado está lejos de alcanzar las metas deseadas. Para superar esta situación se planeó la rehabilitación de nuevos espacios de trabajo en el ex-Convento de El Carmen, de manera de integrar físicamente el área de antropología social y etnología con la de etnomusicología. Un paso más en el proceso de integración lo constituyen las reformas a la organización del área de antropología, que ahora reconoce a cada una de estas especialidades con nivel de Direcciones de Área. Se han puesto así las bases físicas y organizativas para lograr una integración mayor entre disciplinas afines que, sin embargo, han trabajado más por diferenciarse y por disponer de formas de organización independientes.

La Dirección de Etnología y Antropología Social (DEAS), se reorganizó en 1986, estableciendo cinco grandes campos temáticos de investigación interdisciplinaria. En los últimos seis años la Dirección trabajó en 46 proyectos, publicó 50 libros, realizó diversos eventos académicos y estableció nuevas relaciones con instituciones externas. En esta Dirección se hizo un esfuerzo por crear mejores condiciones para el desarrollo del trabajo académico. Los proyectos individuales se integraron en cinco grandes áreas temáticas. Se definieron prioridades y se establecieron mecanismos de evaluación y seguimiento del tra-

bajo de investigación. Se crearon nuevas formas de discusión académica, y se fortalecieron las existentes, como las mesas de trabajo, que sirven para evaluar y aprobar los proyectos, con la participación de asesores especializados en cada tema.

En el área de Etnohistoria trece investigadores llevaron a cabo 22 proyectos, varios de los cuales concluyeron en buenos resultados académicos. Dichos proyectos se tradujeron en la elaboración y publicación de las siguientes obras: *Mesoamérica y el Centro de México, Historia General de la Antropología en México* (quince volúmenes), *La Triple Alianza en la Historia Social de Mesoamérica; Mitos Cosmogónicos del México Indígena*; y la edición de las obras de Robert H. Barlow y de Paul Kirchhoff. Además, se realizaron el segundo y tercer coloquios sobre Documentos Pictográficos de Tradición Náhuatl.

Es decir, esta área hizo un esfuerzo por centrar sus actividades alrededor de proyectos colectivos, interdisciplinarios y con diversas instituciones nacionales y extranjeras. Así, sin menoscabo de los proyectos de investigación individual, se pudo integrar un productivo ciclo de actividades que aglutinó a muchos otros profesionales de la especialidad. El área puso en obra formas estrictas de seguimiento y evaluación de sus actividades académicas.

Por su parte, el área de Etnomusicología y Literatura Oral fue objeto de dos importantes reformas. Por un lado, en 1985 se separó la producción de discos de la investigación, con objeto de que en el mediano plazo se integre una fonoteca de servicio al público con sus acervos debidamente inventariados y catalogados. Por otro lado, en 1988 sus investigadores se trasladaron al ex-Convento de El Carmen, para desempeñar mejor



sus actividades académicas. Sus cinco investigadores iniciaron diez proyectos, de los cuales concluyeron cinco, entre ellos el *Atlas de la Gastronomía* que forma parte del "Atlas Cultural de México".

La ingente tarea de estudiar y rescatar el patrimonio cultural intangible formado por unos 65 idiomas indígenas pertenecientes a catorce familias está encomendada a la Dirección de Lingüística, que cuenta con 19 investigadores. En los últimos seis años se terminaron 32 proyectos. Unos han permitido conocer los sistemas de sonidos gramaticales y los sistemas de ocho lenguas, y tener la descripción completa del ocuilteco. El estudio de este último forma parte de un proyecto más amplio sobre el fenómeno del cambio lingüístico y la desaparición de lenguas, para buscar formas de revitalización de aquellas que se encuentran amenazadas. Con el mismo propósito, se han elaborado diccionarios de unos diez idiomas (dos ya publicados) y la visión del mundo reflejada en seis lenguas.

En la Dirección de Lingüística se elaboraron los libros para el aprendizaje del porhé (o tarasco) que se usan en Michoacán y se trabaja en los de enseñanza de la lectura del huasteco y del chocholteco, y en la gramática del amuzgo, todos solicitados por lo que hablan estas lenguas.

Se han terminado cinco estudios sobre las escrituras prehispánicas mesoamericanas (azteca, maya, mixteca, zapoteca) que están en prensa. Se publicaron seis libros con estudios especializados sobre el español, el chino, problemas de la lingüística y dos libros de divulgación: uno sobre topónimos y el *Atlas de Lingüística*, de la colección "Atlas Cultural de México". Lamentablemente no se ha contado con personal ni fondos para poner en plenas funciones la fonoteca, la biblioteca y la fototeca de la Dirección de Lingüística.

A la Dirección de Antropología Física corresponde desarrollar, promover y difundir la investigación científica encaminada al conocimiento de la población humana del territorio nacional, y analizar su origen y variabilidad biológica a través del tiempo y del espacio. Por otra parte, la Dirección es la depositaria y responsable de la conservación, restauración y estudio de las colecciones óseas rescatadas por la investigación, las cuales forman parte del patrimonio cultural de la nación. De acuerdo con estos fines, la Dirección emprendió 55 proyectos en los campos de osteología, somatología y arqueología, de los cuales concluyó 30 y 25 están en grado avanzado de terminación. Sus investigadores participaron en el montaje de diversos museos, incluyendo el propio Museo Nacional de Antropología; además, doce investigadores se incorporaron al trabajo docente en las escuelas del Instituto. Casi todos los proyectos realizados en la Dirección tuvieron un carácter interdisciplinario, pues en ellos participaron arqueólogos, historiadores, antropólogos sociales, médicos de diferentes especialidades y químicos.

El área de investigación tiene como soporte cuatro unidades de apoyo: biblioteca, fototeca, laboratorio de fotografía y unidad de rayos X. Se avanzó en la organización de las colecciones óseas, incluyendo la formulación de un proyecto de osteoteca. Esta Dirección reúne una colección de 30,000 restos óseos, bien ordenados y clasificados, que es hoy la mejor colección de este tipo en Latinoamérica. No obstante que se han buscado soluciones, el principal problema que enfrenta esta Dirección es la falta de espacios adecuados para el almacenamiento, conservación y estudio de sus colecciones.

Merece subrayarse el trabajo realizado en la biblioteca y fototeca. Se incrementó el acervo en 570 libros y 340 publicaciones seriadas, por lo que se puede afirmar que en esta materia el Instituto se mantiene al día. También se incrementó el acervo de la fototeca. Además, se tomaron y procesaron un total de

1,500 fotografías, tanto en restos óseos, como de material momificado y población activa.

#### IV. DOCENCIA

El área de Docencia del Instituto está formada por la Escuela Nacional de Conservación, Restauración y Museografía (ENCRM) y la Escuela Nacional de Antropología e Historia (ENAH). Sus objetivos son la formación, capacitación, especialización y actualización de recursos humanos en las áreas de conservación, restauración, museología, historia y antropología, en sus diferentes sub-disciplinas.

Durante la actual administración ambas escuelas emprendieron procesos de reestructuración a fin de adecuarse a las necesidades actuales del país, a los requerimientos institucionales y al desarrollo de las disciplinas científicas y técnicas. En ese marco se crearon y actualizaron los reglamentos internos con el objeto de generar las condiciones para hacer más eficaces las actividades académicas y administrativas.

A través de un proceso de reestructuración académica dirigido por los profesores, la Escuela Nacional de Conservación redefinió los objetivos curriculares y el contenido de las asignaturas del plan de estudios en sus distintas áreas. Fundó nuevas carreras apoyadas en la experiencia interdisciplinaria adquirida por el personal académico. Con esta óptica, la formación académica de los alumnos se realiza incorporando técnicas de enseñanza-aprendizaje, tales como actividades concretas en los ta-



### DOCENCIA

#### ALUMNOS ATENDIDOS 1983 - 1988

##### NIVEL TÉCNICO

ENCRM

INSCRITOS	64	
ATENDIDOS	159	
EGRESADOS	18	11.3 % DE LOS ATENDIDOS

##### NIVEL LICENCIATURA

ENAH Y ENCRM

INSCRITOS	4896	
ATENDIDOS	15228	
EGRESADOS	1804	11.9 % DE LOS ATENDIDOS
TITULADOS	303	2.1 % DE LOS ATENDIDOS

##### NIVEL MAESTRIA

ENAH Y ENCRM

INSCRITOS	266	
ATENDIDOS	556	
EGRESADOS	170	30.6 % DE LOS ATENDIDOS
TITULADOS	70	12.6 % DE LOS ATENDIDOS

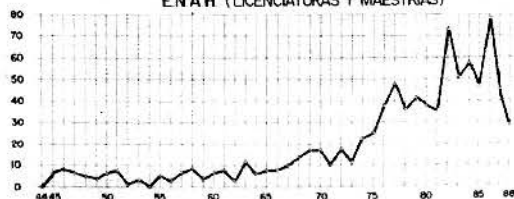


## DOCENCIA

### MATRICULA DE LAS ESCUELAS DEL INAH. 1983-1988

INSCRITOS:	ENAH.	ENRCM.
TECNICO	-	64
LICENCIATURA	4,770	126
MAESTRIA	195	72
TOTAL	4,965	262
ATENDIDOS:		
TECNICO	-	159
LICENCIATURA	14,665	563
MAESTRIA	480	76
TOTAL	15,145	798
EGRESADOS:		
TECNICO	-	18
LICENCIATURA	1,702	102
MAESTRIA	105	65
TOTAL	1,807	185
TITULADOS:		
TECNICO	-	-
LICENCIATURA	280	23
MAESTRIA	19	51
TOTAL	299	74

### TITULACION GLOBAL DE 1944 A AGOSTO 1988 ENAH (LICENCIATURAS Y MAESTRIAS)



lles de la Dirección de Restauración, o en las prácticas de campo, cuyo objetivo es restaurar las colecciones nacionales bajo custodia del INAH.

Por otra parte, la Escuela ha reorganizado su estructura a fin de establecer un sistema de seguimiento y evaluación del personal docente, escolar y administrativo. Con ese fin se simplificó el procedimiento para integrar la planta docente, el presupuesto y el historial profesional de los profesores. También se puso en marcha el programa de servicio social, el sistema abierto de antropología social en el estado de Oaxaca, y el proyecto de museos comunitarios en el mismo estado, cuyos resultados son la creación de los Museos de Santa Ana del Valle y San José Mogote.

La Escuela Nacional de Antropología e Historia enfrenta el reto de responder a los desafíos que plantea un continuo proceso de cambio social y el desarrollo del conocimiento científico. Por ello, su modernización no debe basarse sólo en atender las nuevas demandas del mercado de trabajo; sin descuidar la buena orientación profesional y la aplicabilidad productiva, debe incorporar los avances teóricos y los desarrollos científicos para realizar una reestructuración que de verdad actualice a la Escuela. Se requiere cancelar procedimientos propios de modelos pedagógicos obsoletos, y erradicar formas de organización académica que no mejoren la eficiencia docente y que no promuevan la elevación de la productividad y la calidad científica.

Si bien los procesos de modernización educativa requieren ser apoyados con recursos suficientes, los recursos económicos por sí solos no erradicarán los problemas por los que atraviesa

la Escuela. Para alcanzar ambas metas sería necesario elaborar modelos académicos con salidas curriculares que impliquen la superación de los obstáculos que frenan el desarrollo académico.

El reto de las escuelas es el de introducir los más recientes avances teóricos y técnicos a sus distintas especialidades para formar personal que responda a la actual situación del país. El Instituto por su parte, tiene el reto de brindar a los egresados un espacio profesional y de orientarlos hacia los puntos donde la demanda nacional los requiere.

## V. CONSERVACIÓN Y RESTAURACIÓN DEL PATRIMONIO ARQUEOLÓGICO

El proyecto Atlas Arqueológico forma parte del Programa Nacional de Conservación del Patrimonio Arqueológico e Histórico y su objetivo es precisar la ubicación de las zonas arqueológicas existentes en el territorio nacional, reunir información básica sobre su situación y recoger todos estos datos en un inventario computarizado que sirva para proyectar, sobre bases rigurosas, las actividades posteriores de exploración, rescate, conservación, mantenimiento y puesta en valor de ese patrimonio. Este proyecto ambicioso y necesario fue posible por la colaboración que prestaron la mayoría de los gobiernos de los estados.

### INVENTARIO DEL PATRIMONIO ARQUEOLÓGICO

Entre 1985 y 1988 se concluyeron los Atlas de Tabasco, Querétaro, Guanajuato, Colima, Nuevo León, Tlaxcala, Yucatán, Morelos y Cuenca de México. Se hicieron grandes progresos en los de los estados de Campeche, Michoacán, Coahuila, México, Baja California Norte, Baja California Sur, y San Luis Potosí. En su etapa inicial se encuentran los de Hidalgo, Chiapas, Oaxaca, Guerrero, Zacatecas, Nayarit, Sinaloa y Veracruz. Junto al inventario de zonas arqueológicas, se realizó el inventario de sitios con pictografías y petrograbados, y el de fuentes de abastecimiento de materias primas usadas en la época prehispánica. A la fecha, este proyecto ha permitido la localización de 13,550 sitios arqueológicos.

En 1988 se localizaron 2,209 nuevos sitios. El inventario de estos bienes forma hoy el banco de datos más grande que se tiene sobre el patrimonio arqueológico de México, y está concentrado mediante sistemas de computación en el Departamen-



## ZONAS ARQUEOLÓGICAS EN OPERACIÓN.

EN 1988	155 SITIOS	
EN 1982	33 SITIOS	8 %
TOTAL 155 SITIOS	122 SITIOS	92 %

to de Registro Público de Monumentos y Zonas Arqueológicas del INAH.\*

El proyecto enfrentó problemas económicos para su realización, y la falta de mayor colaboración por parte de los investigadores del área de arqueología, a pesar de que la necesidad de realizar el inventario del patrimonio cultural prehispánico era una vieja demanda de ese mismo sector. Sin embargo, si se considera la participación de cerca de 200 estudiantes, principalmente de arqueología, puede decirse que este proyecto contribuyó en la formación de nuevas generaciones de arqueólogos.

### DEFENSA DE ZONAS Y MONUMENTOS ARQUEOLÓGICOS

Varios sitios han sido recientemente protegidos por medio de la adquisición de las tierras en que se levantan. En Tabasco, con apoyo del Gobierno del Estado, se recuperaron La Venta y Comalcalco, y está en proceso la recuperación de Pomoná. Por su parte, el INAH compró los terrenos de los sitios de Chinkultik y Toniná, en Chiapas, y en Michoacán se solucionó la situación de Huandacareo, que se levanta en tierras ejidales, mediante la indemnización al ejido por la pérdida de uso de las tierras, debido a la exploración y restauración de edificios prehispánicos de la zona.

Dos sitios fueron protegidos por medio de la declaratoria prevista en la *Ley Federal*: Chichén-Itzá y Teotihuacan, a los que se espera que pronto se agregue La Venta.

Se han concluido los estudios para la fundamentación de declaratorias de varias zonas más, entre las que destaca la de Cholula y se están realizando las correspondientes a Monte Albán.

Estas acciones se añaden al pequeño grupo de sitios que ya contaban con cierta protección: Teotihuacan ya había sido objeto de dos decretos, uno de la época del porfiriato y otro de 1964. Decretos del mismo tipo existían para el Templo Mayor,



## CONSERVACION DEL PATRIMONIO CULTURAL

### PROTECCION LEGAL.

TOTAL 15316 ACCIONES 1983-1988



2204	EXCERCIOS	14.4%
2243	INSPECCIONES	14.6%
2191	ASESORIAS	14.3%
2071	LICENCIAS	13.5%
864	SUPLENTE CONA	5.6%
1048	OTROSOS	6.8%
1011	SANCIONES	6.6%

### INTERVENCION FISICA DE BIENES CULTURALES MUEBLES.

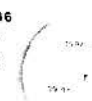
TOTAL 16,335 ACCIONES 1983-1988



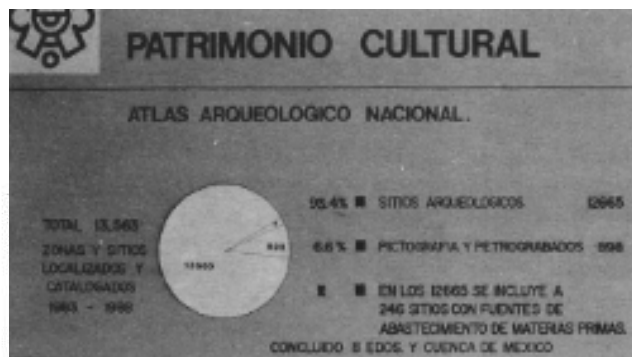
5807	PINTURA MURAL	35.6%
1011	MATERIAL ETNOGRAFICO	6.2%
137	CERAMICA	0.8%
131	DOCUMENTOS	0.8%
127	TEXTILES	0.8%
47	PINTURA DE CAJALLETE	0.3%
193	PINTURA MURAL	1.2%
30	ESCALERA	0.2%
30	PINTURA DE CAJALLETE	0.2%
80	ESCALERA POLICROMA	0.5%

### INTERVENCION FISICA EN ZONAS Y SITIOS ARQUEOLOGICOS.

TOTAL 346 ACCIONES 1983-1988



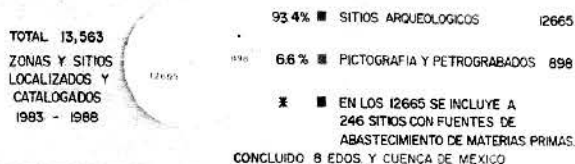
204	EXCERCIOS	59.0%
137	INSPECCIONES	39.6%
13	ASESORIAS	3.7%
13	OTROSOS	3.7%



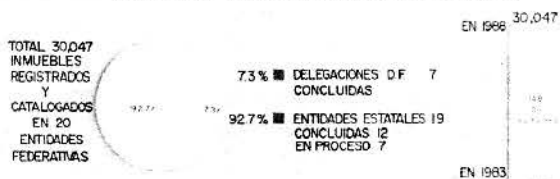


# CONSERVACION DEL PATRIMONIO CULTURAL

## ATLAS ARQUEOLOGICO NACIONAL.



## CATALOGO DE MONUMENTOS HISTORICOS.



## ZONAS ARQUEOLOGICAS EN OPERACION.



Tlatelolco y Cuicuilco; Palenque estaba protegido mediante un decreto de restricción de uso del suelo. Tula tenía una declaratoria de parque nacional, cuyos límites coinciden con los del sitio arqueológico. Palenque y Tulum contaban también con una declaratoria semejante, aunque todavía no se regulan los problemas de propiedad.

La SEDUE protegió, por la vía de declaratoria de reserva de la biósfera, un conjunto de sitios. La Reserva de Sian Ka'an incluye varios sitios de magnitud pequeña en la porción sur de la costa de Quintana Roo, a la que pronto se agregará la Reserva de Calakmul, que contiene cerca de cuarenta grandes sitios del sur de Campeche, entre los que destaca Calakmul mismo. Estas declaratorias se suman a la de la Selva Lacandona, la cual protege un buen número de sitios del norte de Chiapas, entre los que destacan Bonampak y Yaxchilán.

Finalmente, debe mencionarse como un gran logro en este campo: la inscripción en la Lista del Patrimonio Mundial de la Humanidad de la UNESCO de las zonas arqueológicas de Teotihuacan, Palenque, Monte Albán, Templo Mayor y la Reserva de la Biósfera de Sian Ka'an.\* También se terminó el expediente para proponer que se inscriba en esa Lista la zona de Chichén-Itzá.

Sin embargo, debe señalarse que, si bien las declaratorias previstas en la *Ley Federal* delimitan con precisión el área arqueológica, no modifican las formas de propiedad de la misma. Los terrenos de casi todas las zonas arqueológicas son propiedad de particulares o de ejidos y comunidades. Así, para que las zonas arqueológicas sean efectivamente protegidas y resguardadas, se requiere adquirir las tierras en que están ubicadas.

Los procedimientos para la recuperación de estas superficies son la compra directa, la relocalización de viviendas (aprovechando la existencia de proyectos de desarrollo de habitación de interés social), la permuta de tierras, la expropiación y, en el caso de zonas situadas en terrenos ejidales, la desincorporación de los terrenos de la zona del ejido o la indemnización a éste por la restricción en el uso del suelo que implica la presencia de la zona arqueológica.

Un caso excepcional de adquisición directa fue la inversión multimillonaria hecha en el área del Templo Mayor de México. Existen, sin embargo, muchos sitios de extensión menor, donde el valor de la propiedad es relativamente pequeño, que podrían regularizarse por compra directa. Para otros, el camino es el de la declaratoria para que, cuando menos, se tenga el punto de apoyo legal necesario para combatir la destrucción que causa el avance urbano e industrial sobre el sitio. En estos sitios la estrategia a seguir será la de regulación del uso del suelo y la compra paulatina de terrenos, pues es muy probable que éstos sean ofrecidos masivamente a partir de la declaratoria, que hace imposible levantar construcciones sobre ellos.

El Instituto debe reconocer como altamente prioritaria la regularización del estatuto jurídico de cada uno de los sitios arqueológicos protegidos, especialmente de los abiertos al público, y optar por una de las dos soluciones arriba mencionadas. En el caso de las declaratorias, el mejor procedimiento parece ser el de combinar esfuerzos con SEDUE para la creación de parques o reservas. El parque o reserva opera como amortiguador del empuje contra la zona y también permite conservar y recrear el medio ambiente.

En la recuperación del patrimonio arqueológico que salió ilegalmente del país se hicieron avances, gracias a una colaboración cercana del Instituto con la Secretaría de Relaciones Exteriores y la Dirección General de Aduanas. Ha sido muy positiva en este aspecto la aplicación de los tratados bilaterales que México ha firmado con Estados Unidos, Guatemala y Perú, así como la Convención de la UNESCO relativa a este tema. Es deseable la negociación y formalización de tratados bilaterales semejantes con otros países, principalmente los de Centroamérica.

## VI. CONSERVACIÓN DE MONUMENTOS HISTÓRICOS

Las actividades del área de Conservación se rigieron principalmente por el Programa Nacional de Conservación, en el cual quedaron enunciados los principales proyectos.



## IDENTIFICACIÓN Y CATALOGACIÓN DEL PATRIMONIO HISTÓRICO

Los avances logrados en este programa no tienen precedente. Por primera vez se hicieron trabajos de localización y análisis en gran parte del territorio nacional, que además cumplieron una función formativa, pues al trabajar con personal capacitado en las diferentes entidades de la República, se estimuló el interés local por la conservación de los monumentos. Estos trabajos fueron posibles gracias a la coordinación establecida con los gobiernos de los estados y del Departamento del Distrito Federal, que apoyaron en diversas formas su realización.

A la fecha se cuenta con los catálogos terminados de doce estados y seis delegaciones del Distrito Federal, dos municipios y el Centro Histórico de la Ciudad de México; en proceso se encuentran los catálogos de otros cinco estados.\* Sobre la base de la información acumulada en estos catálogos, podrá programarse en un futuro inmediato la conservación jerarquizada de los monumentos.

El personal encargado de estos proyectos enfrentó diversos desafíos. En primer lugar porque el personal de la institución no tenía la costumbre de trabajar colectivamente, ni en proyectos de esa magnitud. Así, el tamaño del proyecto y su complejidad obligaron a todo el personal técnico y administrativo a trabajar en equipo, pues se tuvo que organizar y almacenar las enormes colecciones de negativos y fotografías recogidas.

Por lo que toca al patrimonio histórico mueble, en la presente administración se emprendió la catalogación de estos bienes (pinturas, esculturas, objetos de culto, etc.), de propiedad federal, estatal y municipal, con las técnicas modernas de videograbación y con apoyo financiero de la UNESCO. Actualmente se cuenta con los catálogos de la ciudad de Tlaxcala, la Catedral de Puebla y de cuatro delegaciones del Distrito Federal.

### PROTECCIÓN DE ZONAS Y MONUMENTOS

La protección legal, a través de declaratorias de zonas, se continuó realizando a un ritmo notable. Hasta 1982 había once declaratorias de zonas de monumentos históricos, mientras que

en 1988 hay treinta. Es decir, entre 1983-1988 aumentó en 172.72% la protección legal de los monumentos históricos.

La experiencia más rica en este tipo de protección del patrimonio se tuvo en el proyecto piloto del estado de Tlaxcala, en el que por única vez se logró la coordinación de la SEDUE, del INAH y del gobierno del estado para el estudio integral de seis zonas de monumentos en las principales ciudades de la entidad. Desafortunadamente no se ha repetido esta experiencia.

Un problema que afecta los proyectos de declaratoria y sus resultados sobre la conservación, es la lentitud del trámite, pues éste va del INAH a la Dirección de Asuntos Jurídicos de la SEP y de ahí a la Secretaría de la Presidencia, hasta que se llega a emitir el decreto. En ocasiones este trámite resulta tan largo que el proyecto de declaratoria necesita ser revisado días antes de su emisión, pues se corre el riesgo de que, dados los cambios ocurridos en el desarrollo urbano, se decrete una zona que ya ha sufrido modificaciones.

En el nivel internacional se trabajó en las propuestas para incluir en la Lista del Patrimonio Mundial de la Humanidad de la UNESCO a las zonas de monumentos históricos del Centro Histórico de la Ciudad de México y Xochimilco, así como a las ciudades de Puebla y Oaxaca; se presentó para dictamen la de Guanajuato.

La creación en los estados de las Comisiones Estatales Técnico-Consultivas como organismos de coordinación entre dependencias con objetivos concurrentes en materia de monumentos históricos, sigue siendo necesaria y urgente. La protección y conservación de los monumentos históricos sólo se hará efectiva cuando de verdad se unifiquen los intereses municipales, estatales y federales, junto con los colegios y asociaciones civiles, en la defensa de los monumentos históricos.

Un caso que muestra con gran fuerza la necesidad urgente de unificar los criterios de conservación entre las distintas dependencias del gobierno federal, estatal y municipal, y la necesidad de crear canales efectivos de comunicación y colaboración, lo ejemplificó el problema que suscitó el proyecto de la línea 8 del metro. Conforme a sus atribuciones y responsabilidades, el Instituto se vió obligado a suspender primero las obras que se realizaban porque no tuvo conocimiento oficial de ellas, y posteriormente a rechazar el proyecto porque éste no llenaba los requisitos técnicos requeridos para conservar la zona de monumentos por donde se había previsto que pasara la línea 8.

## CATALOGO DE MONUMENTOS HISTORICOS.

TOTAL 30,047  
INMUEBLES  
REGISTRADOS  
Y  
CATALOGADOS  
EN 20  
ENTIDADES  
FEDERATIVAS

92.7%

7.3%

7.3% ■ DELEGACIONES D F 7  
CONCLUIDAS

92.7% ■ ENTIDADES ESTATALES 19  
CONCLUIDAS 12  
EN PROCESO 7

EN 1988 30,047

1481  
De  
aumentó

EN 1983

2,023



## RESTAURACIÓN, MANTENIMIENTO Y USO DE ZONAS DE MONUMENTOS

Para las zonas de monumentos históricos no existen organismos que establezcan acciones coordinadas para su rescate y conservación, salvo el caso del Consejo del Centro Histórico de la Ciudad de México, y aún en este caso, la calidad consultiva y no programática ni resolutoria de ese organismo ha limitado su capacidad para operar en proyectos específicos de conservación y revitalización del Centro Histórico.

El desastre producido por los sismos de 1985 condujo a la creación del organismo llamado "Renovación Habitacional Popular", que se dedicó a la reconstrucción de las viviendas dañadas y con el cual el INAH pudo participar por primera vez en la regeneración de una parte importante de las viviendas del Centro Histórico. El logro más significativo que obtuvo el Instituto fue el que se incluyera en este proyecto financiamiento para la rehabilitación de vivienda en monumentos históricos, de acuerdo a una normatividad especial y según las características de los monumentos. Este logro abre una perspectiva nueva para la conservación y restauración de zonas de monumentos, pues introduce en las políticas de vivienda la regeneración y uso de monumentos históricos para ese fin.

Uno de los obstáculos que enfrentó este proyecto fue el de la resistencia de los técnicos en restauración a modificar sus esquemas tradicionales y la dificultad de adecuarlos a las emergencias que planteaba la entrega de vivienda a los damnificados. La incorporación de personal especializado en antropología social sin duda hubiera fortalecido las tareas de los restauradores. Por otra parte, esta experiencia permitió elaborar un "Manual de Conservación de Monumentos Históricos" y se está realizando, con el apoyo del Departamento del Distrito Federal, el "Manual de Procedimientos Técnicos para Rehabilitación de Monumentos Históricos".

## INVENTARIO DEL PATRIMONIO CULTURAL MUEBLE

Se logró impulsar este proyecto mediante la creación de un Departamento que institucionaliza esta función y jerarquiza sus acciones: catalogación, registro e inventario. Este inventario es un instrumento básico para programar la conservación, restauración y divulgación de los bienes culturales. Hay a la fecha avances significativos en los distintos museos, lo cual permite afirmar que al término de la presente administración se habrán puesto las bases para crear un inventario sistemático de los bienes culturales muebles. El desarrollo de los trabajos se ha planeado en dos etapas: la primera comprende a los museos del área metropolitana y tiene una duración de catorce meses; la segunda incluye el resto del país, con una duración que tomará varios años.

A la fecha la situación del proyecto es la siguiente: el Museo Nacional de Antropología almacena alrededor de 180,000 piezas arqueológicas y etnográficas de las cuales se tiene inventariado un 60%; el Museo Nacional de Historia tiene aproximadamente 150,000 piezas históricas y artísticas, de las cuales lleva inventariadas alrededor del 65%. En el Museo Nacional del Virreinato se estima que un 45% de sus colecciones están inventariadas; el Museo Nacional de las Intervenciones ha inventariado un 95% de las piezas bajo su custodia. El Museo Nacional de las Culturas tiene inventariado un 20% de sus colecciones, y finalmente el Museo de Sitio del Templo Mayor, que cuenta con 7,500 piezas, tiene ya inventariadas 5,000. Cabe advertir que independientemente de este inventario moderno, la mayoría



## DIVULGACION DEL PATRIMONIO CULTURAL

### SEGURIDAD MUSEOGRAFICA

#### PRESUPUESTOS AUTORIZADOS (MILLONES DE PESOS)

1986 - 810.4

1987 - 479.4

1988 - 1,790.7

COMPRA DE EQUIPOS : 2,787.1

INCLUYE SERVICIOS PERSONALES

ADAPTACION INSTALACIONES	425.4
INTRUSION	698.5
CIRCUITO CERRADO DE T.V.	711.0
RADIO COMUNICACION	368.8
CONTRA INCENDIO, DETECCION Y EXTINCION	583.4

#### RECURSOS HUMANOS

29 JEFES DE SEGURIDAD (A.M. Y C.R.)

1500 CUSTODIOS Y VIGILANTES (A.M. Y C.R.)

282 POLICIA AUXILIAR (A.M.)

#### EQUIPO INSTALADO 1985 - 1988

AREA METROPOLITANA	INTRUSION	C.C. T.V.	DETECCION FUEGO Y HUMO	EXTINCION FUEGO	RADIO COMUNICACION
MUSEOS NACIONALES	85 10 %	0	80 %	10 %	50 %
ANTROPOLOGIA	86-88 90 %	100 %	100 %	100 %	100 %
HISTORIA	85 0	0	0	10 %	0
86-88	30 %	80 %	90 %	90 %	100 %
VIÑEINATO	85 0	0	0	20 %	0
86-88	90 %	90 %	100 %	100 %	70 %
INTERVENCIONES	85 0	0	0	0	0
86-88	90 %	70 %	100 %	100 %	70 %
CULTURAS	85 0	0	0	30 %	0
86-88	100 %	70 %	90 %	100 %	100 %
TEMPLO MAYOR	87-88 100 %	95 %	100 %	100 %	100 %
DE EL CARMEN	85 0	0	0	25 %	0
86-88	70 %	0	80 %	85 %	30 %

EN PROVINCIA 10 MUSEOS REGIONALES, LOCALES Y DE SITIO CON AVANCE DE 90 % EN INTRUSION Y 10 % DE EXTINCION DE FUEGO

de los museos dispone de un catálogo, aunque no uniforme ni integrado, de sus colecciones.

No obstante que hay avances importantes, el objetivo es establecer la normatividad necesaria, la uniformidad en los sistemas de registro, catalogación e inventario, y sentar las bases para una organización adecuada de la información captada que puede ser aprovechada por las otras áreas del Instituto.

## VII. RESTAURACIÓN DEL PATRIMONIO CULTURAL

La Dirección de Restauración del Patrimonio Cultural (130 trabajadores entre restauradores, investigadores y personal de apoyo) tiene por fines investigar y restaurar los bienes culturales muebles e inmuebles por destino que se encuentran en los monumentos arqueológicos e históricos, así como en los museos nacionales y regionales, archivos y bibliotecas. Para realizar sus tareas la Dirección cuenta con talleres y laboratorios en donde se efectúan los tratamientos técnicos y se hace la restauración de las obras arqueológicas e históricas de distintas dependencias del INAH y de instituciones del gobierno federal y estatal.

*Conservación y restauración de colecciones.* En este renglón se dio atención principal a las obras de los museos regionales de nueva creación, así como a los museos nacionales, regionales y de sitio ya establecidos, sin dejar de atender los convenios firmados por el INAH con instituciones federales y estatales. Un

BIBLIOTECA NACIONAL DE ANTHROPOLOGIA E HISTORIA  
TITULOS BIBLIOGRAFICOS: 815,000 TITULOS HASTA 1982,

DE 1983 A 1988, 832,333 TITULOS.

TITULOS CATALOGADOS: EN 1983 - 7,185 TITULOS, EN 1988 - 24,022 TITULOS  
234.3 % DE INCREMENTO EN EL PERIODO.

APOYO BIBLIOGRAFICO A CENTROS REGIONALES: 12,009 LIBROS A 30 BIBLIOTECAS  
382,630 USUARIOS REGISTRADOS EN LA BIBLIOTECA NACIONAL DE ANTHROPOLOGIA  
E HISTORIA. (1983-1988)

BIBLIOTECAS CONVENCIONALES VOLUMENES EN EXISTENCIA: 44,422 TITULOS,  
CATALOGADOS 33,114 TITULOS,  
74.5% DEL TOTAL.

## DIFUSION CULTURAL I. N. A. H.

TOTAL 10,773  
ACCIONES  
1983-1988



■ PRENSA 5633  
■ RADIO 4525  
■ CINE 427  
■ TELEVISION 140  
■ DISCOS 42

recuento de las instituciones con las que colaboró esta Dirección muestra que se atendió a 120, y que en conjunto se trataron 13,266 obras, 2,794 m<sup>2</sup> de pintura mural, cerca de 200,000 obras fumigadas, y se realizaron 2,328 inspecciones, 475 asesorías y 195 dictámenes técnicos. Justo es reconocer la importante participación de la Escuela de Restauración en la realización de parte de la producción antes mencionada.

Si bien es cierto que el número de la obra atendida y restaurada es sorprendente, es más importante destacar los retos que enfrentó la dependencia para resolver técnicamente aspectos que no habían sido superados. Estos retos fueron los siguientes:

*Solución a los problemas de restauración de la pintura mural de Bonampak.* Desde su descubrimiento en 1946 y hasta 1974 se realizaron estudios y propuestas de investigación para rescatar estas magníficas pinturas que representan la culminación de la cultura maya en estas artes. Sin embargo, no fue sino hasta hoy que se logró romper el mito de la dificultad que presentaba su restauración. Precisamente en 1988, después de 42 años de su descubrimiento, el INAH, a través de la DRPC, y con técnicos mexicanos, concluyó su programa de restauración de las pinturas de Bonampak, obra que seguramente sorprenderá por

el tratamiento dado a esas pinturas, y por la calidad técnica del trabajo de restauración.

*Establecimiento de las bases para tratar a los agentes biológicos que destruyen el patrimonio cultural.* La investigación de estos agentes, así como el tratamiento de los materiales afectados por éstos, representan un avance significativo en la conservación y protección del patrimonio cultural, lo cual coloca a México a la vanguardia en América Latina en este aspecto. Los estudios realizados concluyeron en un sistema que permite prever y detener las alteraciones que pueden sufrir las obras en los museos, archivos y bibliotecas, así como los componentes arquitectónicos superficiales de los monumentos y zonas de monumentos arqueológicos e históricos.

*Apoyo a investigadores e instituciones extranjeras.* Dado el reconocimiento que tiene México en la conservación del patrimonio cultural a nivel internacional, anualmente se reciben solicitudes de investigadores, estudiantes e instituciones de América y Europa, para fines de especialización, capacitación y actualización de conocimientos, actividades que se realizan en las instalaciones de la DRPC principalmente. En la actual administración se apoyaron las propuestas que se recibieron de Costa Rica, Estados Unidos, Santo Domingo, Alemania Federal y Belice.

De acuerdo a la política establecida, la Dirección participó muy activamente en la difusión de las técnicas de restauración del patrimonio cultural a través de la prensa, radio y televisión, notas periodísticas y cápsulas de información.

Asimismo, se apoyaron las exposiciones nacionales sobre conservación del patrimonio cultural para el Programa Cultural de las Fronteras, en las que se destacó no sólo el valor plástico e histórico que encierran las expresiones del hombre, sino que se llamó la atención del público sobre el significado que tiene para el país la preservación y protección del patrimonio cultural. La política de dar a conocer el significado de la conservación de los bienes arqueológicos e históricos se fortaleció con nueve exposiciones presentadas principalmente en el Distrito Federal.

Por otro lado, la Dirección de Restauración apoyó el convenio firmado entre el INAH y la Fundación Paul Getty de los Estados Unidos, organizando en México el Seminario Internacional sobre "Conservación Arqueológica In-Situ". Paralelo a

## BIBLIOTECAS Y ACERVOS BIBLIOGRAFICOS

13	CENTROS REGIONALES	} 15	1983-1988
2	AREA METROPOLITANA		
16	CENTROS REGIONALES	} 35	HASTA 1982
19	DISTRITO FEDERAL		

este evento se realizó una exposición gráfica sobre el mismo tema, en la que se mostró el desarrollo de la conservación desde principios de siglo hasta nuestros días. En este evento se exhibieron ante representantes de Europa y América, los adelantos hechos en México en la conservación arqueológica, actividad que está a cargo del Instituto Nacional de Antropología e Historia.

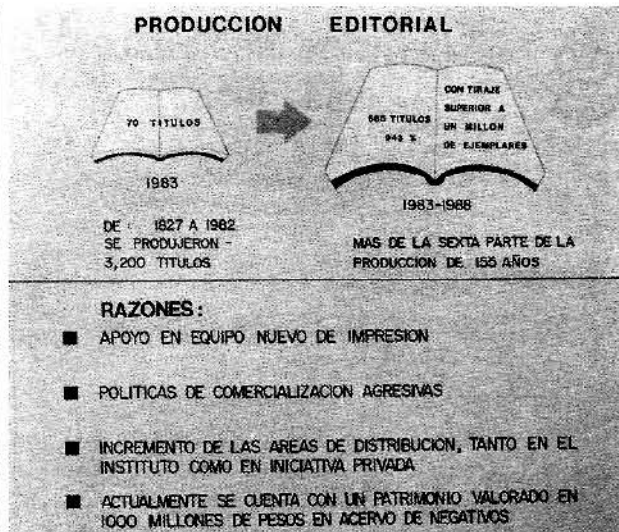
Además, la Dirección elaboró y publicó el *Manual contra incendios* y terminó el *Manual de fumigación*. Asimismo, realizó un estudio sobre *Las maderas en México* y el libro *Pintor de Conventos*, que obtuvo el Premio Nacional "Francisco de la Maza".

### VIII. FORTALECIMIENTO DE CENTROS REGIONALES

Para impulsar las actividades del Instituto en el ámbito nacional, se formuló el Programa Nacional de Desconcentración y Fortalecimiento de los Centros Regionales, el cual definió las acciones a seguir para apoyar la organización, la formación de personal y el desarrollo de los Centros Regionales.

A principios de 1983 el Instituto contaba con doce Centros Regionales y ocho Delegaciones ubicados en los estados de Chiapas, Guanajuato, Hidalgo, Jalisco, Morelos, Oaxaca, Puebla, Querétaro, Sonora, Yucatán, Veracruz, Zacatecas, Baja California Sur, Guerrero, Estado de México, Michoacán, Nayarit, San Luis Potosí, Tabasco y Tlaxcala. En 1985 se unifica su denominación al convertirse las Delegaciones en Centros Regionales. Asimismo, a partir de ese año se crean ocho Centros más en los estados de Aguascalientes, Baja California Norte, Campeche, Colima, Chihuahua, Durango, Nuevo León y Quintana Roo. A la fecha hay un total de 28 Centros Regionales y sólo queda pendiente el establecimiento de los correspondientes a Coahuila, Sinaloa y Tamaulipas.\* A pesar de sus precarios recursos, el Instituto ha procurado mantener su presencia en estos tres últimos estados, a través de su centro de La Laguna en Coahuila, de un pequeño museo en Sinaloa, y del de la Cultura Huasteca en Tamaulipas.

Con el propósito de integrar la información relativa a los Centros Regionales e impulsar una política coherente hacia ellos, en 1983 se crea la Coordinación de Centros Regionales y Delegaciones, ahora Coordinación Nacional de Centros Regionales (CNCR), que se propuso coordinar las acciones entre las áreas centrales y los Centros Regionales, poniendo énfasis en el fortalecimiento regional de la investigación, la conservación y la difusión del patrimonio cultural.



nales (CNCR), que se propuso coordinar las acciones entre las áreas centrales y los Centros Regionales, poniendo énfasis en el fortalecimiento regional de la investigación, la conservación y la difusión del patrimonio cultural.

Para alcanzar estos objetivos y enfrentar los serios obstáculos que ha ocasionado la escasez de recursos, la Coordinación coadyuvó con los titulares de los Centros Regionales en la celebración de convenios de colaboración con dependencias del gobierno federal, de los gobiernos de los estados y municipios, universidades e instituciones culturales de las entidades federativas.

Así, entre 1983 y 1988 se firmaron 175 convenios con 29 estados y se obtuvieron importantes recursos adicionales para realizar proyectos de investigación, conservación y difusión del patrimonio cultural regional, así como para mejorar las instalaciones de los Centros, crear museos o reorganizar los existentes y realizar el Atlas Arqueológico y el Catálogo de Monumentos Históricos. Una relación de dichos convenios aparece en el *Manual estadístico de los resultados de la gestión institucional, periodo 1983-1988*.

Debe subrayarse que en la mayoría de estos convenios el Ins-

## SERVICIOS CULTURALES A LA COMUNIDAD 1983 - 1988

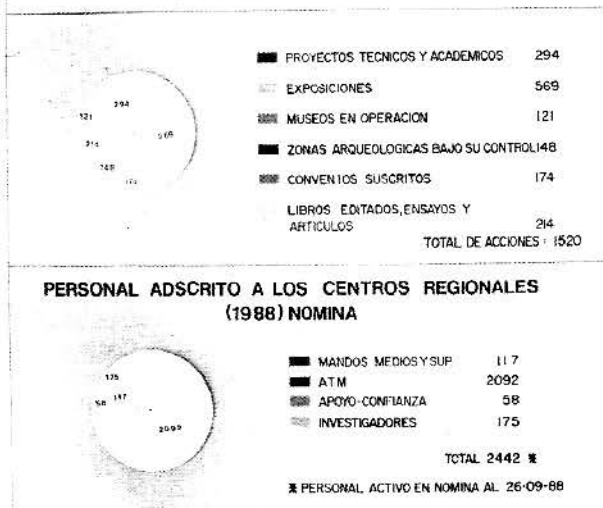
28 684	REPRODUCCION DE PIEZAS ARQUEOLOGICAS
605	CARTELERAS FOLLETOS Y CALENDARIOS
	PELICULAS PROYECTADAS
	NUEVOS EXPENDIOS PARA VENTAS DE PUBLICACIONES Y REPRODUCCIONES.
	PASEOS CULTURALES ( CON MAS DE 82,000 PARTICIPANTES )
	TOTAL DE ACCIONES



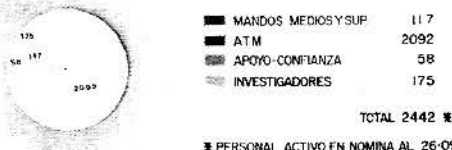
## CENTROS REGIONALES 1983 - 1988

12	8	8
CENTROS REGIONALES	DELEGACIONES	NUEVOS CENTROS
HASTA 1982		1983-1988
20 C.R.		40% MAS

ESTAN EN OPERACION 28 CENTROS REGIONALES AL CONVERTIRSE EN 1985 LAS 8 DELEGACIONES EN C.R.



### PERSONAL ADSCRITO A LOS CENTROS REGIONALES (1988) NOMINA



tituto aportó los programas y el personal especializado y los estados otorgaron los recursos para realizar las obras conjuntamente convenidas. Gracias a ello puede decirse que la obra mayor de investigación, inventario, conservación, protección y difusión del patrimonio cultural se realizó en el interior de la República. Así, a pesar de los recursos limitados, en este campo se rebasaron las metas propuestas al principio de la administración.

Otro logro notable en el Programa de Descentralización fue la planeación y realización de nueve museos regionales en los estados de Hidalgo, Chiapas, Sonora, Campeche, Tabasco, Guerrero, México, Aguascalientes y Yucatán, y la restructuración de los que ya existían en Tlaxcala y Michoacán. Con la instalación en noviembre de este año de los Museos Regionales de Colima, Durango y Nuevo León, el Instituto alcanzará la cifra record de doce museos regionales creados durante el ejercicio de una administración.\* Con la fundación de estos museos el Instituto realizó una tarea de auténtica descentralización, pues se llevaron a ellos colecciones que estaban concentradas en distintas áreas y museos del Distrito Federal, y se creó una red de museos en regiones estratégicas que carecían de ellos: el sureste, donde se fundaron tres, y en el norte, donde se establecieron cuatro.

Cabe señalar que a pesar del limitado personal calificado que labora en los 28 Centros Regionales (64 arqueólogos, 58 restauradores y 15 museógrafos) se logró realizar las actividades institucionales indispensables en cuanto a la conservación y restauración de bienes muebles e inmuebles en diversos estados de la República. En otra parte de este informe se da cuenta de esas tareas, así como de las de investigación.

Considerando la carencia de recursos humanos en la mayoría de los Centros Regionales, a partir de 1983 se acordó incrementar el número de trabajadores que prestan sus servicios en el interior del país. En 1983, 1,399 trabajadores laboraban en los Centros Regionales, mientras que en el periodo 1984-1988 esta cifra creció a 2,422 lo que representa un incremento del 74.55%. De estos trabajadores 974 corresponden al personal administrativo, técnico y manual, y 1,324 al personal de vigilancia y custodia. Sin embargo, en el área del personal de investigación la desconcentración apenas avanzó, pues si en 1983 había 146 trabajadores en los Centros Regionales, en 1988 hay 173, lo cual representa un incremento de aproximadamente 16%.

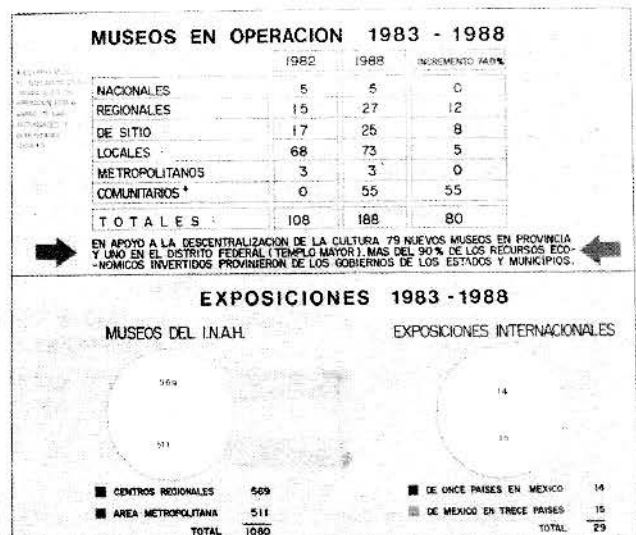
Con la colaboración de los gobiernos de los estados se atendió otro problema básico de los Centros Regionales: la necesidad de disponer de locales adecuados para realizar sus tareas, tales como áreas de investigación, bibliotecas, laboratorios, talleres de restauración, bodegas, etcétera. En los estados de Aguascalientes, Baja California, Baja California Sur, Campeche, Chiapas, Durango, Hidalgo, Nayarit, Nuevo León, Michoacán, Sonora, Tlaxcala, Tabasco y Veracruz se ampliaron estas instalaciones o se crearon nuevas. Así, hoy estos Centros tienen 20 inmuebles propiedad del gobierno federal y estatal, y en calidad de arrendados los ocho restantes.\*

Para apoyar el área administrativa se formularon y pusieron en obra varios manuales de normas y procedimientos básicos en materia de recursos humanos, financieros y materiales y se llevaron a cabo tres talleres de actualización administrativa, uno en 1986, otro en 1987, y el último en enero de 1988.

## IX. LOS MUSEOS

Los museos del INAH trabajaron activamente en "fomentar el conocimiento de nuestra historia y de las historias regionales; preservar, enriquecer y divulgar nuestro patrimonio histórico, arqueológico y artístico"; y en "defender y revalorar la creación y el acervo cultural de los diversos grupos étnicos".

Con base en esta concepción plural, descentralizadora y democrática de la cultura, la administración del Instituto restableció, en agosto de 1983, la Dirección de Museos y Exposiciones con el fin de servir de apoyo y enlace a los museos existentes, integrar una red de museos (la más amplia del país) e impulsar de manera prioritaria la reorganización de los museos nacionales, regionales y de sitio arqueológico. Para alcanzar estos obje-



tivos se elaboró el *Programa Nacional de Museos del INAH*, cuyo propósito principal fue establecer un Sistema Nacional de Museos con objetivos, funciones, metas y políticas coherentes e interrelacionadas. Además, este programa produjo diversos subprogramas y prioridades, tales como el reforzamiento de la seguridad del patrimonio cultural mueble, la elaboración de un inventario común de estos bienes, y programas de apoyo a la investigación museal y la infraestructura de los museos.

Por otra parte, las reformas a la *Ley Orgánica* del Instituto precisaron las funciones del área de museos en la estructura general. A partir de estas reformas se creó el Consejo del Área de Museos que, entre otras actividades, elaboró diversos anteproyectos reglamentarios tanto del propio Consejo como de los Museos Nacionales y Regionales. Esta labor fue consecuente también con el Programa Nacional de Museos que se propuso lograr una normatividad común para los museos del Instituto.

Todo ello se refleja en el anteproyecto del *Reglamento de la Ley Orgánica del INAH*, donde se definen y precisan las funciones de los distintos museos del Instituto.

### PRINCIPALES ACTIVIDADES Y LOGROS

Durante el periodo 1983-1988 se crearon nueve Museos Regionales en las capitales de los estados de Hidalgo, Chiapas, Sonora, Campeche, Tabasco, Guerrero, México, Yucatán y Aguascalientes. Asimismo, fueron remodelados en sus instalaciones, contenidos temáticos y diseño museográfico los Museos Regionales de Michoacán y Tlaxcala. Todos estos museos suman aproximadamente 25 mil metros cuadrados de superficie construida, incluyendo las áreas de exhibición, y en su mayor parte cuentan con la infraestructura necesaria para desempeñar adecuadamente sus funciones sustantivas: salas de exposiciones permanentes y temporales, bodegas, auditorios, cafeterías, expendios de publicaciones y artesanías. En noviembre de 1988 serán inaugurados otros tres museos de este tipo en las capitales de los estados de Nuevo León, Durango y Colima, con lo cual sumarán doce los Museos Regionales inaugurados en la presente administración. A ellos debe agregarse el Museo Arqueológico de Jalapa, que realizó el Gobierno del Estado de Veracruz con la colaboración del Instituto. Si se considera la escasez de recursos, y se toma en cuenta que la creación de museos estatales es la mejor política para descentralizar y para conservar y enriquecer el patrimonio cultural regional, se convendrá



en que la creación de estos museos es uno de los logros mayores del INAH en su historia.

Asimismo, se establecieron cinco museos locales en los estados de Hidalgo, Quintana Roo, Chiapas y Guerrero, y se crearon ocho museos de sitio arqueológico en el Distrito Federal y en los estados de Tabasco, Tlaxcala, Oaxaca y Yucatán. El logro más importante en este campo fue la creación de los Museos de la Fotografía en Pachuca (Hidalgo), del Templo Mayor en la ciudad de México y de La Venta en Tabasco.

El Museo de la Fotografía pone en juego una museografía atractiva y didáctica para relatar la historia de la fotografía, desde los tiempos de su invención hasta la utilización de las innovaciones técnicas del presente. El Museo de la Fotografía es también la historia de la fotografía en México. Su salas muestran, en toda su amplitud visual, los materiales más representativos del rico acervo de la Fototeca Nacional. Este museo, único en su género, expresa una nueva forma de acercarse a la historia de México: a partir de imágenes y a través de los ojos de los fotógrafos.

El Museo del Templo Mayor es el más grande y ambicioso de su tipo. Se apoya en una museografía novedosa que busca evocar la proximidad de la propia zona arqueológica. Exhibe adecuadamente gran parte de las siete mil piezas encontradas *in situ*. Una de sus características más relevantes es la iluminación dramática que realiza la museografía y destaca las cualidades estéticas de las piezas. Con esta técnica, la arquitectura y los muros pasan a un segundo plano, otorgando prioridad a las colecciones. Además de este museo, también se instalaron importantes museos de sitio en La Venta, Comalcalco y Pomoná, en Tabasco, en Monte Albán (Oaxaca), y en Uxmal y Chichén-Itzá en Yucatán.

En el Museo de El Carmen se hicieron trabajos de acondicionamiento, restauración y seguridad, y se realizó una actividad constante que lo convirtió en un nuevo foro cultural. En sus salas se llevaron a cabo 42 exposiciones temporales, se publicó el catálogo de sus pinturas y se terminó el inventario de sus colecciones.

La Galería de Historia, que es el único museo pedagógico de historia nacional en nuestro país, incrementó sus visitas en un 583%. En 1982 había una influencia de aproximadamente 6,900 visitantes, mientras que en 1988 es de 40,000. El museo dedica una atención especial a la difusión de la historia de México entre la población escolar, con actividades complementarias para profesores y alumnos. Realizó 30 exposiciones temporales, 176 talleres de artes plásticas, 528 audiciones de música y narrativa histórica, 528 videos de temas históricos, entre otras actividades.





Por otra parte, el Departamento de Servicios Educativos, Museos Escolares y Comunitarios de la Dirección de Museos y Exposiciones, creó cincuenta y cinco espacios museográficos distribuidos en 67 localidades de los estados de Guerrero, Guanajuato, Chihuahua, Tlaxcala, Hidalgo y Oaxaca.\*

Por sus objetivos, funciones y colecciones, los museos nacionales son el sostén mayor de la infraestructura museística del Instituto. Han contribuido de manera decisiva en la creación de los Museos Regionales, son el sustento de las políticas de conservación y difusión del patrimonio cultural y son un instrumento poderoso en el fortalecimiento de la conciencia histórica nacional. Estas dependencias cuentan con los recursos técnicos, humanos y materiales para cumplir con sus funciones sustantivas, aunque requieren de nuevos apoyos en cada una de sus áreas. En la actual administración los esfuerzos se concentraron en la conservación, restauración y ampliación de sus instalaciones y en el fortalecimiento de sus sistemas de seguridad.

En el Museo Nacional de Antropología destaca la reestructuración de la Sala de Orígenes, que fue enriquecida con dioramas, mapas, fotografías y una mayor selección de materiales prehistóricos. En el resto de las salas de exhibición permanente están en proceso las investigaciones para programar su reestructuración museográfica y la actualización de sus contenidos. En sus salas de etnografía se instaló la Sala Nahua a partir de investigaciones sobre las problemáticas sociales, económicas, políticas y culturales de estos grupos. Se aumentó la colección etnográfica con nuevas adquisiciones y están en proceso varias publicaciones sobre este tema.

Para difundir el patrimonio arqueológico, el Museo Nacional de Antropología llevó a cabo más de 95 exposiciones temporales y 64 itinerantes. En el área de Servicios Educativos se creó la biblioteca infantil para atender a los numerosos niños que visitan el museo. Asimismo, con el apoyo de la Sociedad de Amigos se organizó una venta de obras de arte, cuyos fondos se destinaron a la creación y equipamiento de una unidad de conservación de las colecciones del museo.

En el Museo Nacional de las Culturas la tarea principal consistió en programar la reestructuración museográfica de todas sus salas, junto con una actualización general de sus contenidos. Se presentaron 20 exposiciones temporales y 14 itinerantes.

El Museo Nacional de Historia llevó a cabo importantes modificaciones en la museografía y en los contenidos temáticos de sus salas. La Sala de Banderas fue cambiada en su totalidad. Las Salas de los Artículos 123 y 127 Constitucionales se convirtieron en salas de exposiciones temporales y su reabrieron al público varias salas de Alcázar. El museo puso especial atención a la catalogación de sus colecciones, de las que lleva inventariadas el 65%. Estableció su Sociedad de Amigos, que ha realizado una labor notable. A través de la asociación se elaboró un proyecto integral de conservación y mantenimiento del museo, cuyas primeras fases se han realizado: instalación del sistema eléctrico, planta de luz de emergencia, colocación de cristales templados en el Alcázar, seguridad, etc. El número de exposiciones alcanzó la cifra de 71 temporales y siete itinerantes.

En el Museo Nacional de las Intervenciones las actividades orientadas a comunicar el conocimiento histórico sobre el tema de las intervenciones tuvieron un lugar central: destacó la realización de 34 exposiciones y la impartición de 40 conferencias. Paralelamente, la presencia del museo en la comunidad fue reforzada con la presentación de 60 eventos artístico-culturales. La creación de la sección de servicios educativos, con el fin de introducir a los estudiantes en la temática del museo, fue otra tarea prioritaria. En cuanto al control del acervo cultural se actualizó el inventario y se catalogaron las colecciones. Por último, el proyecto para la reestructuración de las salas de exposición permanente permitirá crear las bases para su realización durante la próxima administración.

El Museo Nacional del Virreinato fue objeto de un programa de reestructuración completo, que incluye la restauración arquitectónica, la instalación de nuevos sistemas de electricidad y seguridad, la construcción de nuevas bodegas, el acondicionamiento de espacios para el almacenamiento y exhibición de las colecciones, un nuevo guión histórico, una nueva museografía y la adecuación de sus patios y jardines. Este programa ambicioso se propuso crear un Museo del Virreinato que dé cuenta de la compleja formación histórica de esa época, aprovechando el magnífico inmueble del ex-Convento de Tepotzotlán. El museo fundó además su Sociedad de Amigos del Museo, que inició una serie de provechosas actividades, y se realizó una intensa labor de difusión cultural.

Los museos nacionales llevaron a cabo una actualización del inventario y catálogo de los bienes culturales que custodian y diversos proyectos para el incremento de sus colecciones.\* En total, durante 1983-1988 se registraron más de dieciséis millones y medio de visitantes en los museos del Instituto cerca de trece millones en zonas arqueológicas y más de dos millones y medio en monumentos históricos. Estas cifras muestran que el Instituto es uno de los organismos que presta mayores servicios culturales y sociales a un número muy grande la población.

En lo que respecta a exposiciones temporales, durante el periodo 1983-1988 se realizaron quince muestras en distintos países de Europa, Asia y América. A través de estas exposiciones la presencia cultural de México en el extranjero aumentó de manera notable con respecto a las administraciones anteriores. Además, gracias a la firma de convenios bilaterales entre México y distintos países fue posible la presentación de trece relevantes exposiciones internacionales en diversas ciudades del país. Es notable también la participación de los museos y Centros Regionales del Instituto en la organización de 564 exposiciones sobre diversos temas ligados con el patrimonio cultural nacional y regional. Estas actividades rebasaron los propósitos iniciales de la administración.\*

Por último, fue creado recientemente el Departamento de



Inventario del Patrimonio Cultural Mueble a fin de fortalecer el control de las colecciones que custodia el Instituto.

## REORGANIZACIÓN Y FORTALECIMIENTO DE LOS SISTEMAS DE SEGURIDAD

Desde la fundación del Instituto, éste tiene a su cargo la custodia y conservación del patrimonio arqueológico, antropológico e histórico de la nación, y por esa razón se vió obligado a crear sistemas de seguridad y protección del patrimonio cultural. Si bien estos sistemas habían sido o parecían ser eficientes, los cambios en la dimensión del patrimonio cultural y la evolución de la realidad del país en los últimos veinte años, reclamaron su necesaria evaluación y puesta al día.

Dos acontecimientos de relevancia nacional hicieron absolutamente necesario avanzar de manera urgente en este campo: en primer lugar los terremotos de septiembre de 1985 pusieron en evidencia fallas y carencias en los mecanismos de seguridad en relación a las "causas naturales de riesgo". En segundo lugar el robo al Museo Nacional de Antropología, en diciembre del mismo año, puso en evidencia las fallas y carencias de los mecanismos de seguridad en relación a las "causas sociales de riesgo". Así, en pocos meses y de manera dramática, lo que era un programa de desarrollo paulatino se convirtió en el proyecto más urgente y prioritario en materia de conservación del patrimonio cultural.

Ante esta situación surgió la necesidad de una nueva reglamentación, por lo que el 20 de febrero de 1986, por Acuerdo del Presidente de la República, se expiden las *Normas Mínimas de Seguridad* para la protección y resguardo del patrimonio cultural que albergan los museos, y con fecha 20 de marzo del mismo año el Director General del INAH expide las *Normas Generales de Seguridad* para los museos del Instituto.

## EL PROGRAMA DE SEGURIDAD DE LOS MUSEOS DEL INAH

Para darle base a un programa sistemático de seguridad se creó la Dirección de Seguridad de los Museos del INAH, que inició sus tareas en febrero de 1986, y cuya primera tarea fue la elaboración de un diagnóstico objetivo de la situación prevaleciente. Este diagnóstico abarcó la situación de los inmuebles, las condiciones de seguridad existentes en cada museo, el personal, la reglamentación, los sistemas de prevención y seguridad y los

apoyos técnicos y profesionales. Sobre la base de este diagnóstico se definió un programa de seguridad general para los museos y se iniciaron las acciones dirigidas a proteger de manera adecuada el patrimonio cultural a cargo del Instituto. El Programa Nacional de Seguridad define las acciones y el soporte financiero necesario para la creación y mantenimiento de los sistemas de seguridad en los museos nacionales, regionales y de sitio, en los rubros de personal de vigilancia, jefaturas de seguridad, equipos de supervisión de personal, capacitación y simulacros, adecuación arquitectónica, impermeabilización, sistemas de prevención y combate de incendios, renovación de instalaciones eléctricas, cajas de seguridad, señalización, elaboración de manuales, etcétera.

En síntesis, el Programa de Seguridad del INAH descansa en cuatro instrumentos básicos dirigidos a fortalecer, reorganizar y actualizar los sistemas de protección, prevención y custodia del patrimonio cultural.

- Normatividad general sobre seguridad en los museos.
- Incremento, adiestramiento, control y supervisión de personal.
- Programa de instalación de sistemas mecánicos y electrónicos de prevención de incendio y robo.
- Programa de mantenimiento y conservación de inmuebles en las instalaciones que albergan colecciones.
- Programa de actualización y conclusión del inventario de los bienes culturales.

## NORMAS GENERALES SOBRE SEGURIDAD

En 1986 se inició la elaboración de normas y reglamentos generales y particulares con el objeto de precisar competencias, funciones y responsabilidades del personal encargado del cuidado y vigilancia del patrimonio cultural. Paralelamente se elaboraron los reglamentos generales de seguridad y los propios de los museos nacionales y regionales.\*

## INCREMENTO Y CAPACITACIÓN DEL PERSONAL DE SEGURIDAD

El diagnóstico realizado mostró que la mayoría de los museos requería personal de vigilancia y seguridad, así como personal técnico y programas especiales de capacitación en materia de seguridad y casos de emergencia. De manera inmediata, duran-

te 1986 se procedió a la selección y contratación de 28 jefes de seguridad, plazas que se distribuyeron en cinco museos nacionales, 21 regionales, uno de sitio y uno local. Actualmente hay 1,324 trabajadores del Instituto entre custodios y vigilantes, y 282 policías auxiliares en los museos del D.F., quienes prestan sus servicios mediante contrato con la Corporación de Policía Auxiliar de la Secretaría de Protección y Vialidad del DDF.

En algunos estados de la República las limitaciones económicas para incrementar el personal de seguridad fueron compensadas por convenios especiales con las autoridades que aportaron personal o fondos para aumentar el personal de seguridad. Éste ha sido el caso de Zacatecas, Guerrero, Chiapas, Oaxaca, Querétaro y Yucatán.

En los museos regionales de reciente creación se ha convenido con las autoridades estatales que el personal de vigilancia, protección y limpieza corra a cuenta del gobierno respectivo, quedando a cargo del INAH la contratación del personal directivo, técnico y del jefe de seguridad.

El acuerdo del Secretario de Educación Pública, en el sentido de dotar al Instituto de 500 plazas de custodios y vigilantes para los museos y zonas arqueológicas, significó un avance notable en las condiciones de seguridad. A partir de 1987 el Instituto dobló su personal de vigilancia y custodia. Estas medidas produjeron un aumento cuantitativo notable del personal dedicado especialmente a estas tareas: 289 por ciento en museos nacionales, 300 por ciento en los museos regionales y 100 por ciento en las zonas arqueológicas.

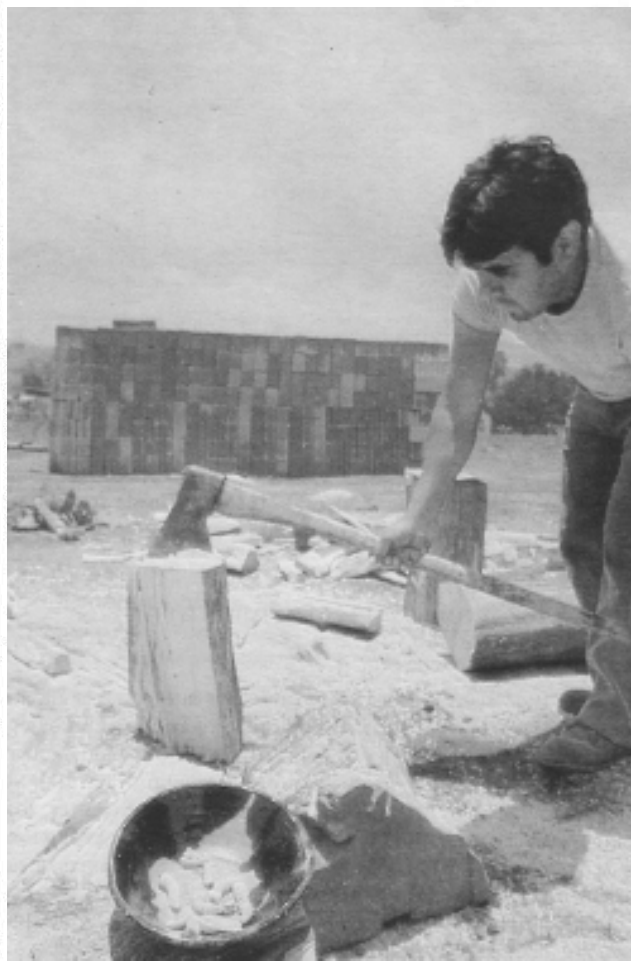
Bajo la premisa internacionalmente aceptada de que la base de la seguridad de los museos radica en la disposición y capacidad de la vigilancia humana, se inició un programa de capacitación permanente del personal de seguridad, vigilancia y mantenimiento del sistema de museos del INAH. Entre otras actividades, se impartieron tres series de conferencias por especialistas internacionales de la UNESCO y el ICOM. De esta manera se actualizaron la información y los conocimientos sobre los sistemas de seguridad más modernos.

Se realizaron también cursos de actualización para el personal de vigilancia y mantenimiento de los museos sobre los siguientes temas: seguridad externa e interna, marco jurídico, seguridad contra siniestros, dispositivos electrónicos, técnica policial y conservación del patrimonio. En dichos cursos participaron trabajadores de los museos nacionales, regionales y de sitio.

#### INSTALACIÓN DE SISTEMAS DE ALARMA CONTRA ROBOS Y PREVENCIÓN DE INCENDIOS

De acuerdo con las normas internacionales del ICOM y los lineamientos técnicos proporcionados por la Dirección de Seguridad del INAH, se dispuso la compra de sistemas pasivos infrarrojos, detectores de humo, sensores de vibración y extintores de gas halón para los museos del Instituto. El programa de instalación o, en su caso, modernización de los sistemas de detección e intrusión, abarcó a cinco museos nacionales, cinco regionales, tres de sitio, dos locales y la ceramoteca de la Zona Arqueológica de Teotihuacán. Para reforzar estos sistemas, los principales museos del Instituto fueron dotados, de acuerdo a sus prioridades y según los recursos disponibles, de equipos contra incendio, seguridad mecánica, sistema de radiocomunicación, sistema de vigilancia, sistema telefónico y equipo menor de seguridad.

No obstante la considerable adquisición de equipos de seguridad durante los años de 1986, 1987 y 1988, hoy todavía no se tiene la totalidad del equipo que se requiere. *Se ha instalado el*



*sistema de seguridad básico*, según las posibilidades presupuestales, y se trabaja en programas de actualización y mejoramiento que lo completen.

#### MANTENIMIENTO Y CONSERVACIÓN DE LOS INMUEBLES

Se creó el Laboratorio Técnico de la Dirección de Seguridad de Museos del INAH, con personal especializado, para atender de manera sistemática la modernización e instalación de los equipos de seguridad en el sistema de museos del INAH, y definir la readecuación de las instalaciones que así lo ameriten. Se emprendió además un programa de mejoramiento y readaptación de los edificios de museos.

En el *Museo Nacional de Antropología* se reubicó la Tesorería y se amplió y reacondicionó la bóveda de seguridad. Se reubicó el depósito de solventes, así como la bodega de materiales de empaque, todos ellos de alto riesgo, por lo que hoy se encuentran fuera del edificio. Por otro lado, se hizo obra de impermeabilización de azoteas, liberación de materiales que invadían la subestación eléctrica central, así como las secundarias y las de ventilación. Se desalojó la casa del intendente y se construyó en esa área una bodega general de museografía. Se hizo una renovación del 50% de los sanitarios públicos. Se instaló un nuevo conmutador telefónico, se amplió la red de teléfonos y se readaptó el local de seguridad.

En el *Museo Nacional de Historia* se procedió a una restructuración total del sistema eléctrico, incluyendo la adquisición



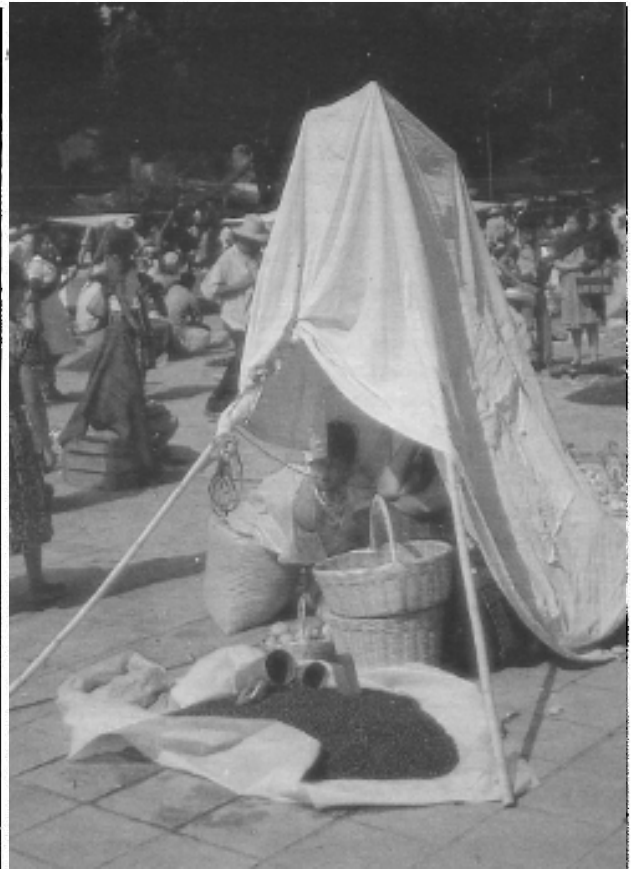
de una planta de emergencia y la adaptación del local. Se hicieron trabajos de impermeabilización de azoteas, reconstrucción de puertas, restitución de un 70% del sistema de pararrayos y se reconstruyeron las balastradas. Se instaló un conmutador y se amplió la red telefónica.

En el *Museo Nacional del Virreinato* se hizo una renovación total del sistema eléctrico, se construyó una nueva bodega y se realizaron diferentes obras: impermeabilización, restructuración arquitectónica, restauración de puertas y ventanas y reforzamiento de los accesos al inmueble.

En el *Museo Nacional de las Intervenciones* se realizaron obras de conservación y acondicionamiento de espacios: se electrificó la planta baja del edificio y se procedió a la impermeabilización total de azoteas. Se hicieron trabajos de inyección de grietas y restauración de pintura mural. Se remodelaron parcialmente los jardines y se le dio mantenimiento al sistema hidráulico.

En el *Museo Nacional de las Culturas* se hizo la restructuración arquitectónica de toda el ala oriente, dañada por los sismos de 1985 y se mejoró la bodega general del museo.

La tarea encomendada al INAH en el campo de la seguridad es pues grande, compleja y delicada. Sin embargo, puede decirse que los museos del INAH se encuentran hoy en condiciones más eficientes de seguridad que al inicio de la actual administración. Pero la seguridad en los museos es y debe ser una acción permanente, que dará mejores resultados a través de la capacitación del personal, del mantenimiento preventivo y correctivo de sus instalaciones, de la constante modernización de los equipos instalados, y de la extensión del programa a todas las instalaciones bajo la responsabilidad del INAH.



## PLANEACION Y ADMINISTRACION

### NORMATIVIDAD TECNICO - ADMINISTRATIVA ELABORADA Y EN OPERACION

RECURSOS HUMANOS	19
RECURSOS FINANCIEROS	10
RECURSOS MATERIALES	10
INFORMATICA	2
REGLAMENTOS	6
CONTROL INTERNO	3
PLANEACION Y PROGRAMACION	4
PUBLICACIONES PRODUCCION, INVENTARIO, DISTRIBUCION Y VENTA	11
CATALOGOS Y REGISTROS DE MONUMENTOS HISTORICOS	4
REPRODUCCION DE PIEZAS ARQUEOLOGICAS	3
MANUAL DE ORGANIZACION DEL INAH	1
RESTAURACION DEL PATRIMONIO	2
SEGURIDAD	4

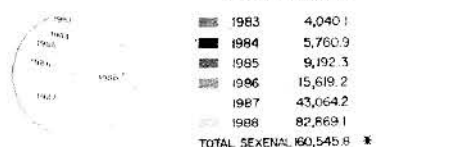
■ 4 EN PROCESO DE ELABORACION

TOTAL DE DOCUMENTOS 79

ESTAS ACCIONES SE DESARROLLARON EN LA ACTUAL ADMINISTRACION

### PRESUPUESTOS AUTORIZADOS (1983 - 1988)

MILLONES DE PESOS



\* MAS 20,362 DE INGRESOS POR TERCEROS

## X. DIFUSIÓN Y EXTENSIÓN CULTURAL

La Coordinación de Prensa de la Dirección de Difusión se organizó en agosto de 1983. A partir de esa fecha se convirtió en un enlace con la opinión pública y se orientó a difundir las actividades que son de competencia del INAH. Con ese propósito se estableció un contacto estrecho con los representantes de todos los periódicos de circulación nacional, revistas, radio-difusoras de cobertura nacional, televisión y diversas agencias informativas nacionales y extranjeras.

La elaboración de boletines de prensa fue una actividad cotidiana y fundamental, pues de esta manera (con un promedio de 500 boletines al año) el Instituto dio a conocer las actividades relevantes realizadas por el Programa Nacional de Conservación del Patrimonio Cultural, y las principales acciones del conjunto de sus áreas. Junto a ello se realizaron también conferencias de prensa (unas 110 en toda la administración), lo que permitió una relación constante entre los titulares de las áreas del Instituto y los representantes de los diversos medios de comunicación, creándose una política de comunicación social abierta al diálogo y a la crítica.

Se creó el Banco Hemerográfico, el cual se encuentra concentrado en carpetas que contienen todos los recortes periodísticos relativos a las áreas sustantivas del Instituto.

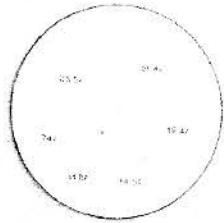
En lo que se refiere a televisión, en colaboración con IME-VISION se produjo la serie titulada "Luces del Tiempo", que consta de 21 programas de media hora, y que actualmente se transmite por Canal 13.

La Coordinación de Radio difundió una red de promocionales radiofónicos de treinta segundos de duración cada uno. Los temas de estos promocionales dieron a conocer diversos



### APLICACION DE RECURSOS AUTORIZADOS POR PROYECTO PROGRAMATICO 1983-1988

(MILLONES DE PESOS)



MUSEOS, SEGURIDAD Y PROGRAMA EDITORIAL	42,604.8	26.5%
ADMINISTRACION	34,413.4	21.4%
CONSERVACION Y RESTAURACION	29,560.0	18.4%
CENTROS REGIONALES	23,182.3	14.4%
INVESTIGACION	18,965.0	11.8%
DOCENCIA	11,820.3	7.4%
<b>TOTAL</b>	<b>160,545.8</b>	

\* INCLUYE COMPRAS GLOBALES DE LOS ALMACENES DE INPELLETA Y VARIOS MANTENIMIENTO DE INSTALACIONES, OBRAS PUBLICAS  
 HORAS DE TRABAJO PARA EL PERSONAL Y SERVICIOS DE VIGILANCIA  
 \*\* MON: 70,000 MILLONES DE PESOS, LO QUE SIGNIFICA EGAR UN TERCIO MAS

eventos culturales organizados por las dependencias del Instituto, la apertura de nuevos museos y difundieron la visita de investigadores encargados de realizar la catalogación de monumentos históricos. El número aproximado de promocionales realizados por esta Coordinación en los últimos cinco años fue de trescientos, que se transmitieron a través de tiempos oficiales en aproximadamente quince radiodifusoras del Distrito Federal y de provincia.

La Coordinación de Radio también realizó series radiofónicas en coordinación con distintas instituciones. Una de ellas es "Reencuentros con la Historia", que se compone de programas semanales de media hora de duración y que se ha venido transmitiendo puntualmente desde 1983. Otra serie, titulada "Acervo Cultural de México", se hizo con la colaboración del Programa Cultural de las Fronteras, con objeto de subrayar el valor y la necesidad de conservar monumentos históricos ubicados en las zonas fronterizas.

Por último se inició otra serie dedicada a difundir las novedades editoriales del Instituto, intitulada "Sembrando páginas. . .", que consiste en cápsulas culturales de treinta segundos de duración y que se transmitieron a través del tiempo oficial, en quince estaciones del Distrito Federal.

Por otro lado la Coordinación tuvo a su cargo informar sobre la labor cultural del Instituto a distintos programas culturales, a las radiodifusoras mismas (Núcleo Radio Mil, Radio Educación, Instituto Mexicano de la Radio y Radio UNAM), y se dedicó también a promover entrevistas con especialistas del Instituto.

La Cinemateca es el área encargada de conservar y dar a conocer por medio de ciclos cinematográficos el acervo de pelí-



### FORTALECIMIENTO DEL CONTROL INTERNO

RECOMENDACIONES 340  
 ENTREGAS RECEPCION 266  
 SEGUIMIENTO DE MEDIDAS CORRECTIVAS 94  
 AUDITORIAS 69  
 SUPERVISIONES DIRECTAS 58  
**TOTAL 824 ACCIONES**  
 LO ANTERIOR CON 11 SERVIDORES PUBLICOS  
 UNIVERSO DE 78 UNIDADES RESPONSABLES

### CONTROL INTERNO Y SUPERVISION

#### RESPUESTA A LAS AUDITORIAS



AUDITOR EXTERNO  
 DICTAMEN 1987 SE ATENDIO Y SE  
 \* 28 OBSERVACIONES ESPERA RESPUESTA  
 \* 5 SALVEDADES DEL DESPACHO  
 \* INCLUYEN EJERCICIOS ANTERIORES

culas con las que cuenta el Instituto; además, colabora en la organización de los eventos que se llevan a cabo en los auditorios Sahagún y Jaime Torres Bodet del Museo Nacional de Antropología y en la realización de diversas mesas redondas que sobre cine se efectúan. Durante la presente administración se realizaron cuarenta ciclos de cine, 340 eventos especiales y 22 mesas redondas. Los ciclos organizados por la Cinemateca tuvieron una excelente respuesta del público, y la consagraron como uno de los principales centros de difusión del cine en la ciudad.

### LA EDICIÓN

Los resultados en la labor editorial sólo pueden evaluarse objetivamente si se entiende que constituyen parte esencial del conjunto de las tareas del Instituto. Lo que se hizo durante los últimos seis años en el campo de la investigación, la conservación y la difusión del patrimonio cultural está expresado en buena medida en la obra editorial.

El trabajo editorial realizado alcanzó, sin lugar a dudas, logros importantes y despertó el interés no sólo de los especialistas, sino también de un numeroso grupo de lectores.

Al finalizar 1982 el fondo editorial del Instituto contaba con cerca de 3,200 títulos desde la creación de la vieja imprenta en el siglo pasado. Una labor ininterrumpida de seis años permitió alcanzar la cifra de 558 títulos publicados en una gama de colecciones que fueron pensadas para dar respuesta a la demanda de públicos diversos. Las colecciones tradicionales, como la *Científica*, fortalecieron su presencia con 66 títulos nuevos

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.

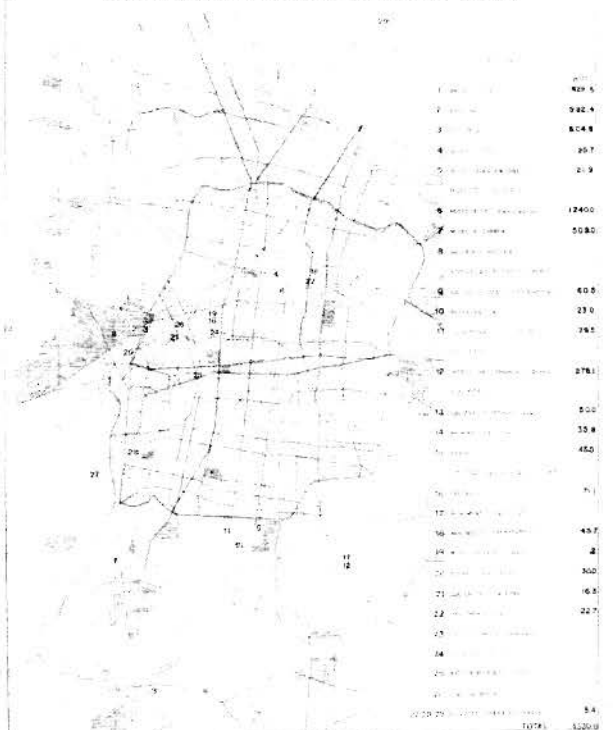
## RECURSOS HUMANOS

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.

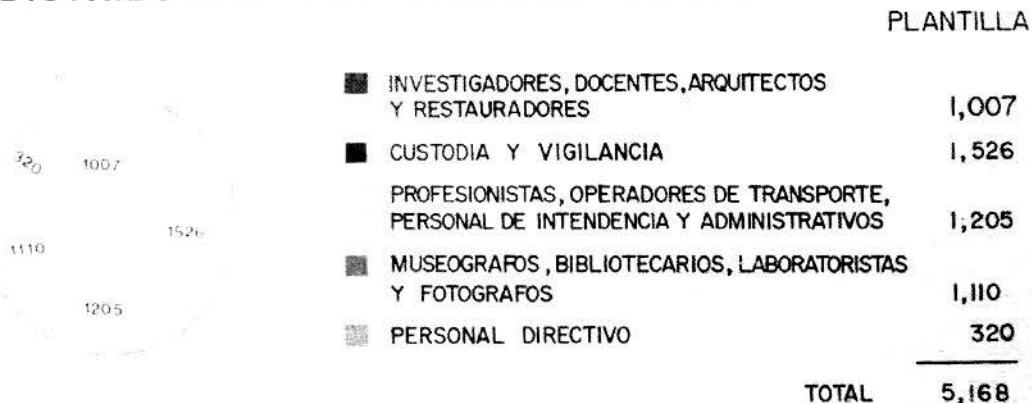
Se estableció dentro de la estructura orgánica un área formal de obras y mantenimiento de instalaciones, lo que permitió poner en marcha acciones en materia de mantenimiento preventivo y correctivo tanto en los museos nacionales como en las instalaciones de las áreas sustantivas; en 1986, año en que 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.

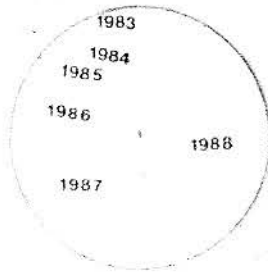
La Coordinación Nacional de Recursos Materiales y Servicios hizo un esfuerzo para cumplir con las medidas de racionalidad y austeridad emitidas por el Gobierno Federal. Por ejemplo: el equipo de fotocopiado se redujo en 29%, disminuyendo ocho máquinas en operación. Se logró un 30% de reducción en

### 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

por un lado reduzcan al mínimo estos riesgos y por otro tengan las medidas de prevención y seguridad más adecuadas. Estas acciones se han iniciado, pero es necesario que la Dirección de Seguridad de Museos del Instituto elabore un diagnóstico completo de las instalaciones que están situadas en zonas de riesgo, tanto en el área metropolitana como en el conjunto del país, y se recabe la opinión de las dependencias especializadas en estos asuntos para determinar si esas instalaciones deben ser cambiadas de lugar, reforzarse o ser dotadas de sistemas de seguridad más adecuados.

La recuperación del patrimonio cultural mueble que se encuentra fuera de México como resultado de su exportación ilícita tendría que ser atendida de manera prioritaria, para lo cual debe fortalecerse la coordinación entre el Instituto y otros organismos, entre las que destacan la Secretaría de Relaciones Exteriores y la Dirección General de Aduanas. También es conveniente que se apresure la negociación de tratados bilaterales sobre este tema que amplíen los ya existentes con Estados Unidos de Norteamérica, Guatemala y Perú.

La protección y conservación de las zonas de monumentos paleontológicos, arqueológicos e históricos requiere incrementarse tanto en sus aspectos jurídicos como en programas que se traduzcan en una defensa y protección efectivas. Para fortalecer la defensa de ese patrimonio es menester continuar, con el apoyo de los gobiernos estatales y municipales, el programa de declaratorias presidenciales de monumentos y zonas de monumentos paleontológicos, arqueológicos e históricos. Es claro que dichas declaratorias proporcionan la base legal indispensable para defender y proteger ese patrimonio; pero para que la protección sea efectiva es necesario poner en obra otras acciones complementarias que el Instituto, dados sus recursos limitados, no puede realizar por sí. La adquisición de los terrenos donde se encuentran estos monumentos, las obras de investigación, restauración y habilitación y que requieren, implican inversiones cuantiosas que el Instituto no está en capacidad de realizar sino se asocia con los gobiernos locales y estatales y con la misma población para ejecutarlas. Es pues indispensable que el Instituto, y particularmente las áreas de arqueología y conservación establezcan programas prioritarios en este sentido y avancen con celeridad en la creación de acciones directas de defensa y conservación.

En el caso de las zonas de monumentos históricos, y sobre todo de los centros históricos, es indispensable promover la creación de las Comisiones Estatales Técnico-Consultivas de Monumentos Históricos, para que de verdad, con la participación del municipio, de las dependencias del gobierno estatal, de los colegios y asociaciones civiles locales, se haga efectiva la conservación de dichos monumentos.

Hasta hace poco tiempo en el Instituto se pensaba, con base en las atribuciones y funciones que le fijan la *Ley Federal* y su propia *Ley Orgánica*, que la institución podía llevar a cabo sola las tareas fundamentales de defensa, conservación y mantenimiento del patrimonio cultural. Hoy es un hecho que si quiere cumplir con esas responsabilidades tiene, en primer lugar, que buscar el apoyo de los gobiernos estatales y municipales, y en segundo lugar, imaginar nuevas formas de colaboración y corresponsabilidad para que la participación de esas instancias de gobierno en la defensa del patrimonio regional se convierta en una acción regular, corresponsable y positiva, de tal manera que complemente la protección que proporciona el Instituto.

La defensa, la conservación y el mantenimiento de las zonas de monumentos paleontológicos, arqueológicos e históricos demandan además una concepción nueva sobre el uso social, cultural y turístico de esos bienes, así como de nuevos recur-

sos financieros para protegerlos y conservarlos. El desafío para el Instituto es pues triple. Debe poner en obra programas efectivos de defensa, conservación y mantenimiento del patrimonio cultural que tiene a su cargo, y paralelamente debe proponer nuevos usos sociales y culturales de ese patrimonio, y nuevas formas de financiamiento que conviertan en realidad tales programas. Todo esto conduciría, si se conviene en que éstas son responsabilidades prioritarias de la institución, a hacer que la investigación, la administración y el área jurídica del Instituto se concentren prioritariamente en el análisis de estos desafíos y produzcan las estrategias y programas requeridos. Dicho en otras palabras, la institución está obligada a que sus áreas de investigación, conservación y administración cambien sus prioridades de trabajo de manera de atender con mayor fuerza estos desafíos, sin descuidar sus actividades normales.

Desde sus orígenes, el INAH se definió como una institución de carácter nacional, y sus sucesivas atribuciones y crecimiento han fortalecido esa vocación. A partir del inicio de sus actividades el Instituto estableció delegaciones, museos y más tarde Centros Regionales en los estados de la Federación. En la presente administración se crearon ocho nuevos Centros Regionales, doce museos regionales y se hizo un esfuerzo consistente por ampliar la presencia del Instituto en la mayoría de las entidades federativas. Hoy el Instituto mantiene buenas relaciones con los gobiernos e instituciones culturales de la mayoría de los estados de la Federación, y con la colaboración de estas instancias lleva a cabo múltiples programas de conservación e inventario del patrimonio cultural, de investigación en las áreas de arqueología, antropología e historia, de mantenimiento y operación de museos y de publicaciones y difusión del patrimonio regional. Sin embargo, no puede negarse que aún sigue siendo una institución muy centralizada, con escaso personal y recursos insuficientes para responder a sus responsabilidades en el conjunto del territorio nacional.

Si como se observa, la descentralización cultural es un proceso irreversible, el Instituto tendrá que continuar sus propios programas de descentralización y fortalecimiento de los Centros Regionales, y al mismo tiempo generar nuevos programas regionales que le permitan recibir más apoyo de los gobiernos estatales y municipales y de las instituciones culturales y civiles regionales. Es decir, por un lado deberá establecer prioridades para apoyar a los Centros Regionales más débiles, de modo que éstos dispongan de los recursos básicos para cumplir con sus metas, y generar un programa de incremento progresivo de su personal, administración e instalaciones que los convierta en unidades relativamente autosuficientes. Por otro lado, es necesario que los Centros Regionales se vuelquen más hacia sus propias regiones y se transformen en centros cada vez más sensibles a las demandas internas y sean capaces de generar los programas y políticas que interesan a la población regional. Si no se dan juntos estos dos procesos, los Centros Regionales carecerán de legitimidad en los territorios donde operan, no podrán cumplir con las metas que les dieron origen y serán rebasados por las instituciones locales.

En las últimas dos décadas el Instituto vivió un proceso de rápido crecimiento y transformación, y en los últimos seis años casi todas sus áreas y personal se esforzaron en adecuar su estructura institucional a la nueva realidad del país. Hoy ese proceso de autoevaluación y análisis ha desembocado en una reforma profunda de su *Ley Orgánica* y de su estructura institucional y en una nueva definición de los problemas, desafíos y prioridades que enfrenta. Dispone ahora de una definición precisa de las funciones que competen a sus áreas sustantivas,

y está obligado a que cada una de esas áreas, mediante sus órganos colegiados respectivos, produzcan los programas y actividades que legitimen plenamente a la institución en esos campos y fortalezcan la presencia nacional del Instituto. En otras palabras, una vez terminado el proceso de reforma y adecuación institucional, el Instituto está obligado a convertirse en centro *propositivo y realizador* de programas y actividades que respondan a las demandas hoy reconocidas e insatisfechas en los campos de la investigación antropológica, a los nuevos desafíos que hoy plantea la conservación y la defensa del patrimonio cultural, a mejorar y darle una nueva proyección social a sus museos, a formar a la nueva generación de antropólogos e historiadores que requiere el país, a fortalecer el proceso de descentralización de la vida nacional, y a crear los nuevos programas que integren de manera armónica a las distintas partes que componen a la institución. Y para que estos nuevos programas cumplan su cometido, antes que todo es necesario que sean reconocidos y promovidos como programas institucionales prioritarios, con el apoyo pleno de toda la comunidad del Instituto. Así como el Instituto se unificó para llevar a cabo sus reformas institucionales y definir sus áreas y funciones, ahora debe unificarse alrededor de programas prioritarios que legitimen y destaquen su actividad en el conjunto del país. La unidad interna a través del consenso y la identificación de las tareas prioritarias es un requisito indispensable para cumplir cabalmente con sus objetivos nacionales. No menos indispensable es que su nueva organización se traduzca en programas concretos que transformen la realidad cultural donde opera la institución.

Para atender los nuevos desafíos y cumplir con las responsabilidades concretas que tiene en las áreas de investigación, docencia, conservación, museos, Centros Regionales y administración, el Instituto dispone de un presupuesto claramente insuficiente. Esta situación de incapacidad financiera para cumplir efectivamente con sus funciones es uno de los problemas más serios y prioritarios que enfrenta la institución. Hay dos vías para su solución. Por un lado el incremento sustantivo del presupuesto que le asigna la Federación, y por otro el incremento de sus ingresos propios.

El primero es obviamente obligatorio y necesario, puesto que es el mismo gobierno federal quien le fija, a través de las leyes correspondientes, sus funciones. Es decir, si el Instituto es el organismo nacional responsable del patrimonio arqueológico e histórico, y la institución encargada de realizar la investigación científica, de mantener en funcionamiento los museos nacionales, regionales y de sitio, y de hacer las tareas de difusión de esos conocimientos y de ese patrimonio, debe consecuentemente recibir los recursos y los apoyos necesarios para cumplir debidamente con esas funciones. En consecuencia, el Instituto debe demandar ante la Federación y el Congreso de la Unión un incremento sustantivo de su presupuesto, en primer lugar para solucionar sus antiguas carencias en materia de instalaciones y equipos de laboratorio, transporte, computación, bibliotecas, acervos documentales y fotográficos, archivos e inventarios administrativos y culturales. Y en segundo lugar debe recibir los recursos necesarios para atender sus graves insuficiencias de personal en los Centros Regionales y escuelas, y para dar respuesta a los desafíos que le presenta la seguridad y el mantenimiento de los museos, la conservación y el mantenimiento de las zonas arqueológicas, el desarrollo de la investigación científica y la formación del personal especializado que hoy demanda el país.

Además del incremento directo del presupuesto, hay otras vías que pueden aumentar los ingresos del Instituto. Una de ellas es la creación del Fondo Nacional para la Adquisición de

Bienes Culturales, una medida que hoy parece indispensable para que los museos (tanto los del Instituto como los de otras instituciones nacionales y estatales) dispongan de los recursos necesarios para incrementar y actualizar sus acervos y evitar que el país siga perdiendo sus bienes culturales. Otra es cambiar la legislación que actualmente rige los derechos sobre la comercialización de los bienes culturales, que es limitativa y negativa, transformándola en una legislación que permita la comercialización de libros, reproducciones, derechos y patentes, con las restricciones y la normatividad que fijen las instituciones nacionales de cultura, y con el señalamiento de que los derechos e ingresos por este concepto deberán aplicarse a las mismas instituciones de cultura.

Complementariamente al aumento del presupuesto asignado por la Federación, el Instituto está obligado a realizar un esfuerzo persistente e imaginativo para incrementar sus ingresos propios. Ya se han logrado avances en el aumento periódico de las tarifas de ingreso a museos y zonas arqueológicas, y en la comercialización de libros y discos, pero hace falta desarrollar un esfuerzo más intenso para modificar toda el área de comercialización de productos culturales. La creación de las Unidades Culturales y Turísticas en las zonas arqueológicas abiertas al público (Uxmal, Chichén-Itzá), manejadas por un patronato, ha probado ser una fuente importante de ingresos, y por esta razón debe considerarse su ampliación a otras zonas en el futuro. Asimismo, durante la presente administración se hizo un esfuerzo notable para aumentar los ingresos de terceros. Más de veinte mil millones de pesos recibió el Instituto por este concepto. Sin embargo, es preciso reconocer que éstas y otras acciones son apenas un ejemplo mínimo de lo que puede realizarse si se cambia la mentalidad y se decide impulsar una política económica que transforme a las instituciones culturales en fuentes generadoras de ingresos y en organismos relativamente autosuficientes.



# GUIAS INAH-SALVAT

Museo Nal. de Historia  
 Templo Mayor\*  
 Valle de Oaxaca\*  
 Teotihuacan\*  
 Uxmal\*

\*en inglés

OFFICIAL  
GUIDE

CHAMPAULLEY



QUA  
OFFICIAL  
LIBRARY



EN PRENSA

Museo Nal. de Historia\*  
 Norte de Yucatán  
 Sur de Yucatán  
 Cacaxtla  
 Palenque  
 Bonampak  
 Paquimé

\*en inglés

## Novedades libros INAH



Fuentes para el estudio de la agricultura en la diócesis de Michoacán. *Enrique Florescano y Lydia Espinoza* (compiladores). Colección Fuentes



La madera: estudio anatómico y catálogo de especies mexicanas. *Daniel Camacho Uribe*. Colección Científica



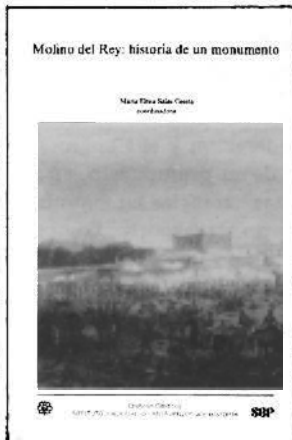
Historias núm. 18. Revista de la Dirección de Estudios Históricos del INAH



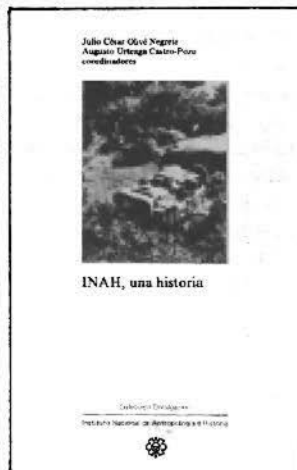
Oxcutzab, Yucatán 1900-1960. Campesinos, cambio agrícola y mercado. *Margarita Rosales González*. Colección Regiones de México



Historias para temblar: 19 de septiembre de 1985. Colección Divulgación



Molino del Rey: historia de un monumento. *Ma. Elena Salas Cuesta* (coordinadora). Colección Científica



INAH, una historia. *Julio César Olivé Negrete y Augusto Urteaga Castro-Pozo* (coordinadores). Colección Divulgación



Los perros de la antigua provincia de Colima. *Carolyn Baus de Czitrom*. Colección Catálogos de Museos



La flor del aguardiente. *Sergio Navarrete Pellicer*. Colección Regiones de México