

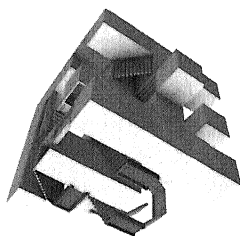
**SELMA HOLO**

**Contexto de museos universitarios/  
Context of the university museums**



## La internacionalización de la Universidad de California del Sur. Un estudio de caso: la Galería Fisher

Directora de la Fisher Gallery de la University of Southern California (USC), así como del International Museum Institute (USC/UNAM). Ha sido Profesora de tiempo completo de Historia del Arte en USC y Directora del programa de maestría en Historia del Arte y Museum Studies durante 25 años. Es autora de los libros *Beyond the Prado: Museums and Identity in Post-Franco Spain* como también *Oaxaca at the Crossroads: Managing Memory, Negotiating Change* entre otras publicaciones.



Buenos días. Muchas gracias por la oportunidad de estar con todos ustedes en este congreso tan importante para nuestra profesión. Muchísimas gracias a la UNAM, a Graciela de la Torre y a su equipo por la organización brillante de nuestra visita durante esta semana.

Muchas gracias por invitarme a estar hoy aquí con ustedes. Soy una gran admiradora del ICOM, así como del principio sacro que señala que los profesionales han de intercambiar información e ideas entre sí. Todos nosotros trabajamos muy duro, tratando de hacer que nuestros museos universitarios se mantengan a flote en instituciones de educación superior que basan sus actividades en el uso de textos. Es frecuente que los museos universitarios existan en un entorno en el que, en realidad, no se entiende el aprendizaje basado en objetos, y tampoco aquél que se funda en la experiencia, y este tipo de aprendizaje es el que fundamenta la ética de los museos.

Por lo tanto, nuestra labor consiste en enseñarle a las universidades de las que formamos parte, qué valor tiene lo que hacemos. Nuestra labor consiste en hacer que nuestros museos sean miembros esenciales de las universidades en las que vivimos. Y tengo la profunda convicción de que esto se debe a que, en el contexto de las universidades, lo más frecuente es que los museos ocupen una posición marginal y periférica en relación a la misión central de la institución.

81

---

### The Internationalization of the USC. Fisher Gallery: A case study

Thank you very much for inviting me to be here with you today. I am a great admirer of ICOM and of the hallowed principle of the exchange of information and ideas among professionals. We all work hard trying to keep our university and college museums afloat in text-based institutions of higher learning. Often we exist in environments that do not really understand object-based and/or experientially based learning which lies at the heart of the museum ethos. It is, therefore, our job to teach our protector universities and colleges the value of what we do. It is our job to make the museums in which we work essential arms of the university or college where we live. Because, I believe profoundly, that the usual situation is for the museum, within a college or university setting, to be marginalized and peripheral to the core mission of the larger institution.

As Director of the University of Southern California's Fisher Gallery for twenty-five years I have employed my leadership position as head of the principal visual arts presenting museum on our university campus to meet a number of challenges that have proven to be especially critical for the centralizing of the position of our art museum

Director of the Fisher Gallery at the University of Southern California (USC), as well as the International Museum Institute (USC/UNAM). Full time professor of Art History at USC and director of the masters program of Art History and Museum Studies for 25 years. Author of such books as "Beyond the Prado: Museums and Identity in Post-Franco Spain" as well as "Oaxaca at the Crossroads: Managing Memory, Negotiating Change" amongst other publications.



He sido directora de la Galería Fisher de la Universidad de California del Sur (University of Southern California-USC) por 25 años, y he utilizado el liderazgo que me otorga ser la jefa del museo de artes visuales más importante de la Universidad para enfrentar una serie de retos que han resultado ser especialmente críticos para posicionar a nuestro museo en una posición central del campus. Aunque el tema que hoy nos ocupa es el de cómo logré llevar a la Galería Fisher de la USC a tener una relevancia cada vez mayor a nivel internacional, también voy a hablar de tres de los retos a los que tuvimos que enfrentar para lograrlo. Trataré de los cambios en el lugar que ocupamos dentro de la Universidad y de cómo, eventualmente, estos cambios fueron los que allanaron el camino para que la Galería Fisher obtuviera la credibilidad deceria dentro de la institución.

82 En última instancia, esa credibilidad fue lo que nos permitió tener éxito cuando logramos convencer al Consejo Directivo de la Universidad de que el camino a seguir era la internacionalización. Antes de hablar en detalle de nuestra situación, tengo que aclarar que reconozco que cada museo es diferente y que estoy consciente de que al compartir nuestras experiencias, algunas de ellas serán transferibles y otras no. Sin embargo, se que todos estamos interesados en las historias de los demás así que, con el respeto que me merecen las diferencias que hay entre nosotros, les contaré la historia de la Galería Fisher y enumeraré los retos y las oportunidades que en un primer momento, impidieron que nuestro museo siguiera la ruta de la internacionalización como una de sus misiones, y que más posteriormente nos permitió seguirla.

El primer reto que se me presentó, y que con el tiempo permitió que la Galería llegara a tener una programación internacional, fue la necesidad de superar la falta de autonomía que ésta tenía dentro de la estructura de la Universidad: Cuando me contrataron para dirigir la Galería, el museo pertenecía a la Escuela de Bellas Artes, lo que quería decir que yo dependía del Director de dicha escuela. Aunque el él era un buen amigo y un colega muy considerado, esto resultó ser un obstáculo. Como parte de la Escuela de Bellas Artes, yo estaba obligada a que los maestros de la escuela estuvieran representados en el programa de exposiciones, e incluso en la colección.

La Escuela de Bellas Artes estaba constituida por un Departamento de Talleres y otro de Historia del Arte. Así que, por una parte, los artistas del Departamento de Talleres veían a la Galería Fisher como un vehículo para promover su trabajo y, por la otra, los historiadores del arte querían que la Galería representara los proyectos en los que estaban trabajando: cada uno de ellos quería que la galería tuviera exposiciones relacionadas con su campo de conocimiento, ya fuera que se tratara del Barroco o del Renacimiento; arte antiguo, japonés, africano, medieval o cualquier otro. Sencillamente el año no tenía horas suficientes para adecuarlos a todos, ni la galería



on that campus. Although the subject today is how I have managed to lead the Fisher Gallery, USC's university museum toward increased internationalization, I will be discussing three other challenges that we needed to meet first. I will be presenting the evolution of our position within the university that eventually permitted us to pave the way for the Fisher Gallery to gain the credibility it needed within the university at large. With that credibility we could then convincingly and ultimately successfully argue to our Board of Trustees that internationalization was an appropriate road for us to embark upon.

Before I elaborate on our own situation, I need to stress that I recognize that each museum is different; and that I know that as we share our own experiences some will be transferable, and some will not be transferable. But, I do know that we are all interested in each other's histories. So, with due respect for our differences, let me tell the Fisher Gallery story, enumerating the challenges and opportunities that first blocked and then opened up the way for the internationalization of our museum mission.

The first challenge that led me toward the ability to internationalize was the need to overcome the Fisher Gallery's lack of autonomy within the university structure: When I was hired to run the Fisher Gallery the museum was an arm of the School of Fine Arts. That means I reported to the Dean of the School of Fine Arts. This proved to be an obstacle even though the Dean was a very good friend and a considerate colleague. By virtue of being a part of the School of Fine Arts I became obligated to represent the faculty in the exhibition schedule and even in our collecting practices. The School of Fine Arts was made up of a studio department and an art history department. So, the artists in the studio department saw the Fisher Gallery as a vehicle for their own promotion. At the same time, the art historians all had their pet projects and each wanted the gallery to have a show representing their own field: Baroque, Renaissance, Ancient, Japanese, African, Medieval art and so on. There simply were not enough hours in the year, nor space in the gallery to accommodate them all –even if I were so inclined to limit myself to fulfilling their desires– which I was not!

It became apparent to me that if the Fisher Gallery were ever to be anything other than a tool of the School of Fine Arts, if it were to have a voice of its own in the Los Angeles community, I needed to be autonomous of that School. And it was abundantly clear that if I wished to have exhibitions and activities that were international in nature, I would have to get out from under the control of the School of Fine Arts. However, this was not so easy as that had never been the case in the museum's past. It had always been a weak satellite. The School of Fine Arts was holding on tighter and tighter. It perceived our separation as a loss to their authority and power. I thought and thought my way through the problem. How could I gain autonomy when the people and body to which I reported were so against it?



contaba con el espacio necesario, incluso si yo hubiera estado dispuesta a limitarme a cumplir con sus deseos, ¡y no lo estaba!

Entonces me di cuenta de que si tenía interés en que la Galería Fisher fuera algo más que una herramienta de la Escuela de Bellas Artes, si quería que ésta tuviera una voz propia en la comunidad de Los Angeles y tenía que lograr que ésta fuera independiente de la Escuela. Quedaba claro que si deseaba llevar a cabo actividades de naturaleza internacional, la Galería no podía seguir siendo controlada por la Escuela de Bellas Artes. Pero esto no resultaba tan fácil, pues era algo que nunca había ocurrido en la historia de la Galería; siempre había sido un débil satélite de la escuela. Por su parte Bellas Artes, quería tener cada vez más control y percibía nuestra separación como una pérdida de autoridad y de poder. Pensé mucho acerca de cuál era el camino a seguir ¿Cómo podía lograr la autonomía si las personas que estaban en el departamento del que dependía estaban en contra?

84

Después de un tiempo caí en cuenta de que solicitar la acreditación de la Asociación Estadounidense de Museos (American Association of Museums - AAM) me ofrecería la oportunidad de obtener la autonomía. Lograr que la AAM acreditara a la Galería Fisher, fue un paso fundamental para lograr que nuestra misión dentro de la universidad tuviera un perfil internacional, ya que al lograr el nivel de Museo acreditado, también logré que ésta adquiriera cierto prestigio dentro de la Universidad. A mi parecer, en los Estados Unidos (donde la AAM es más reconocida), es particularmente importante que los Museos Universitarios obtengan su acreditación. Esto se debe a que la acreditación le permite a los museos reclamar su derecho a existir en un contexto en el que es particularmente valorada. Todas las universidades valoran la acreditación, y a su vez, se aplica a todas sus operaciones vitales. Se me ocurrió que si los más altos niveles de liderazgo de la universidad respetaban la acreditación, era a ellos a quienes debía dirigirme y no a la Escuela de la que dependía en aquel entonces. De hecho, argumenté de manera contundente que la Asociación Estadounidense de Museos prefiere que los museos universitarios dependan directamente de la dirección, la rectoría o la vicerectoría, y no de una escuela en particular. El argumento funcionó muy bien.

En otras palabras, solicitar la acreditación me ofrecía el argumento para obtener la autonomía. Es posible hacer que los líderes de las universidades entiendan que si uno de los museos que está bajo su dirección es autónomo, éste tendrá una mayor capacidad para representar los valores intrínsecos a la institución paraguas bajo la que se encuentran. Es decir, el museo puede argumentar que obtener la autonomía le facilitará obtener la acreditación y esto le permitirá tener un programa más ambicioso a nivel nacional e internacional, pues ya no tendrá que atender a las aspiraciones limitadas de los maestros. A pesar de esto, tan solo el ocho por ciento de los museos



After awhile it became apparent to me that the opportunity to gain autonomy lay with applying for accreditation through the American Association of Museums: it has been of the greatest importance to being able to internationalize our mission within the university to achieve the accreditation of the Fisher Gallery by the American Association of Museums. That I was able to lead the Fisher Gallery to achieve accreditation status has been the key factor which allowed our museum to gain much needed prestige within the University itself. I believe that accreditation is especially important as a foundation for university museums (in the United States, that is, where the AAM is a big voice). It is important because it allows those museums to claim the desire to exist within a context where accreditation is a valued measure. Accreditation is valued university-wide and is applied to all other aspects of any university's or college's vital operations. It occurred to me that if the university's highest levels of leadership respected accreditation, it was to THEM I should be appealing, not to the school which governed me at that time. In fact, I was able to forcefully argue that the American Association of Museums strongly prefers university museums to be autonomous of particular schools. They greatly prefer museums to report directly to a provost or president or vice-president so they can be free of the control of a single school. The argument worked.

In other words, by seeking accreditation, I had the argument for autonomy in hand. The leaders of a university can be made to understand that if a museum under their authority is autonomous it will be better able to represent certain values intrinsic to the larger academic institution under whose umbrella the museum exists. That is, with the autonomy that can be argued for with the application for accreditation, the museum can argue that it will better be able to be national or even international in its ambitions and that it will not have to cater to the more limited aspirations of a local faculty. Nevertheless, only 8 percent of all university museums in the United States are accredited. I believe that accreditation is the most effective and the most underused tool for university museums to gain the status and leverage which could subsequently allow them to fight for and gain additional resources and more respect from their overarching institutions. Accreditation has, indeed, been an extremely beneficial instrument for the Fisher Gallery—even though it was a large management challenge to achieve that goal. Once we were accredited we could adopt a program that was more ambitious and more international than had ever before been possible.

85

Accreditation allowed us to pursue internationalization more effectively from the outside world as well as internally. For example, by being accredited we gained the credibility to request important loans from museums outside the United States and to apply for high-stakes grants—because being accredited insured outside institutions that our professional standards were at the “best practices” level. This led, unexpectedly, to new gifts of art, some from international artists who

universitarios de los Estados Unidos está acreditado. Me parece que la acreditación es una herramienta muy eficaz, pero que ha sido muy poco utilizada por los museos universitarios. Esto se debe a que, una vez que la han obtenido, les otorga un nivel y un poder de negociación que les permitirá solicitar y obtener más recursos, además de hacer que las universidades de las que forman parte los respeten más. Aunque lograr la acreditación fue un gran reto administrativo, ha resultado ser un instrumento sumamente benéfico para la Galería Fisher. Una vez obtenida, pudimos adoptar un programa internacional mucho más ambicioso que cualquiera de los que habíamos tenido.

86 Nos permitió buscar la internacionalización de manera más eficaz tanto en el mundo exterior, como de manera interna. Por ejemplo, nos dio la credibilidad necesaria para obtener préstamos de museos importantes fuera de los Estados Unidos, y también nos permitió solicitar becas de alto riesgo, pues le garantizaba a las instituciones externas que teníamos un nivel profesional que estaba a la altura de las “mejores prácticas”. Por otra parte, y de manera inesperada, esto hizo que hubiera nuevos donativos de obra. Algunas de ellas eran de artistas internacionales que habían expuesto por vez primera en la Fisher, en especial de México y España. También nos permitió defender todos los nuevos proyectos y exposiciones que se nos presentaban y llevarlos a cabo. Otro beneficio que no esperábamos fue el incremento en la cobertura de prensa, que se debía, en gran parte, a nuestras exposiciones internacionales. En otras palabras, pudimos obtener la autonomía con el argumento de que ésta facilitaría la acreditación, y una vez que nos convertimos en una institución autónoma pudimos dar inicio a una programación internacional, e incluir este perfil en nuestra misión. Esta programación internacional resultó igualmente benéfica para la Universidad en términos de relaciones públicas.

La siguiente oportunidad importante que se nos presentó fue la de participar en la planeación estratégica de la Universidad. Una vez que estuvimos certificados, me di cuenta de que los altos niveles de la universidad nos tomaban más en serio pues, perder la acreditación significaría publicidad negativa para la institución. Esto nos facultó para obtener más recursos, se nos asignó una partida presupuestal un poco más grande. Fue entonces cuando me invitaron a formar parte del equipo que lleva a cabo la planeación estratégica a largo plazo de la Universidad. Al estar cerca de la planeación estratégica, no tardé en darme cuenta de que la Universidad estaba perdiendo interés en las divisiones tradicionales entre las disciplinas, para privilegiar una división más porosa, es decir, los estudios trasdisciplinarios e interdisciplinarios.

Además de la interdisciplina, el cambio más grande en la planeación a largo plazo de la Universidad fue el rápido incremento en la internacionalización del personal docente y administrativo, así como de los proyectos de investigación en todas las disciplinas emergentes





were first shown at Fisher, especially from Mexico and Spain. It also allowed us to plead our case for additional space to manage the many new projects and exhibitions which began to present themselves. An unexpected plus was the expanded press coverage we were receiving—largely due to our international exhibitions. In other words, the arguments for accreditation gave us the autonomy we needed to begin our international programming and to include it in our mission statement. And the international programming was good for the university in terms of public relations.

The next critical opportunity was the ability to engage in the strategic planning of the university itself. Once we were accredited I found that the upper levels of the university began to take us more seriously. By this time they did not want the notoriety that would come from losing accreditation. Thus we gained more resources and since we became a slightly bigger part of the budget. I was invited to be a part of the long-term strategic planning of the university. By staying close to the strategic planning I was able to become aware, early of the shift in the university's interests from traditional, hard-core silos of disciplinary to more porous trans and interdisciplinarity studies.

Besides interdisciplinarity, the biggest shift in the university's long term planning was its rapidly increasing concern for the internationalization of its faculty, its staff, and its research in all of the emerging disciplines and new fields of study. My proximity to the emerging goals of the university's intellectual life helped Fisher Gallery to garner greater and more vocal support from the larger faculty and administration. With more diverse support we have been able to appeal to great swaths of the university community who never knew the museum existed in the past. That is, as we have involved ourselves in their efforts to connect to and understand better the larger world, they have involved themselves more in us. Not surprisingly, this has encouraged enhanced new interest in the arts as we have made it apparent, through the Fisher Gallery, among other things, that the arts relate to the new kind of thinking that characterizes the university and the world today.

And, so, as per, the topic of my talk in this session, engagement and commitment to an increasingly internationalized, interdisciplinary program of exhibition, collection, research and inquiry suited the changing goals of the university itself. The key to the internationalization of the Fisher Gallery Program has been, then, in my managing to be deeply involved in the University's strategic planning. I have always been interested in leading the Fisher Gallery toward more and more international exhibitions—even as we maintained our support for local art and artists. In the past I had to struggle against a strong regionalism that used to characterize the university as a whole. But, over the last

87



y en los nuevos campos de estudio. Mi proximidad a las metas emergentes de la vida intelectual de la Universidad contribuyó a que la Galería Fisher tuviera más apoyo por parte de los académicos y de la administración, y a que ellos expresaran su apoyo de manera más explícita. Al diversificar nuestras fuentes de apoyo, hemos logrado captar el interés de amplios sectores de la comunidad universitaria que antes ni siquiera sabían de la existencia de la Galería. Esto es, en la medida en la que nosotros hemos participado en sus intentos por conectarse con el mundo y entenderlo mejor, ellos han participado más con nosotros. No es de sorprender que tal y como lo hemos demostrado por medio de la Galería Fisher, esto haya fomentado el incremento en un interés renovado por las artes, ya que estas se relacionan con un nuevo tipo de pensamiento que hoy en día, caracteriza tanto a la universidad como al mundo.

88

Así fue como al intentar lograr aquello que es el tema de mi charla, es decir la participación y el compromiso con programas de exposiciones, adquisiciones, investigación y estudio cada vez más internacionales e interdisciplinarios, logramos que éstos incumbieran a las metas de la Universidad en su conjunto. Para mi administración, la clave de la internacionalización del programa de la Galería Fisher ha sido la participación en la planeación estratégica de la Universidad. Siempre me ha interesado llevar a la Galería a presentar exposiciones cada vez más internacionales —incluso cuando seguimos apoyando a los artistas locales y al arte que estos producen. Antes teníamos que luchar en contra del fuerte regionalismo que caracterizaba a la universidad, pero en la última década la USC se ha identificado cada vez más con el plan estratégico internacionalizado del que he estado hablando. Trabajar de cerca con la Universidad y asumir un liderazgo en el desarrollo de su planeación general, así como asegurarme de que las artes visuales no queden al margen de la institución en su conjunto, me ha permitido llevar a cabo esquemas paralelos de exposiciones, adquisiciones, investigación y relaciones académicas a nivel internacional. Es así como, a medida que la Universidad entra al futuro que ella misma ha redefinido, he logrado que todos perciban que la internacionalización del Museo Universitario está estrechamente vinculada con las metas universitarias. En otras palabras, los administrativos, docentes y visitantes han dejado de ver a la Galería Fisher como una víctima marginal que sólo defendía su propio bienestar, para ser considerada como una buena ciudadana de la universidad en su conjunto. Ahora, lo que es bueno para uno, lo es para el otro.

En ese sentido, me gustaría mencionar al Instituto Internacional de Museos (International Museum Institute—IMI), de reciente formación. Cuando le sugerí la idea del IMI a los líderes de la USC por primera vez, ya estaban preparados para reconocer que la Galería Fisher podía convertirse en la base, en la sede de un nuevo centro de estudios dedicado a llevar a cabo una reflexión dialógica acerca de



ten years the university has more and more identified itself with the internationalized strategic plan of which I have been speaking. As I made sure that I worked closely with the university and assumed leadership roles in developing its larger plan; as I made sure that the visual arts were not marginalized within the whole institution, I was increasingly able to develop a parallel scheme of internationalized exhibitions, collecting, research, and academic relations. Thus the University Museum's internationalization has been universally perceived as being responsive to and increasingly linked to the larger goals of the university as the university was entering its own re-defined future. In other words faculty, staff and visitors began to see the Fisher Gallery as a good citizen of the university as a whole, not as a marginalized victim arguing only for its own good. The good of museum and university converged.

With that in mind, I would like to mention the IMI, the International Museum Institute which we instituted only very recently. When I first suggested the idea for the International Museum Institute (IMI) to the leaders of the University of Southern California, they were ready to recognize the possibilities of the Fisher Gallery becoming the base, the locus for a new think tank that could dialogically examine possible future paths for museums in an international context. They saw the IMI as a special opportunity to examine theory and practice as they relate to the institution of the institution of the museum in a changing world. When I demonstrated to them that we could develop this pilot in partnership with UNAM, our hosts this week, they were thrilled –and, when we timed the launching of that partnership to coincide with the beautiful opening of the USC Mexico office– they were further convinced that the Fisher Gallery was operating in synch with the University and its own intellectual goals. UNAM was our very first partner. We are together thinking, now, of adding new partners –further cementing the commitment to finding common ground in the realm of an internationalized world.

89

In conclusion, managing our museum toward internationalization had everything to do with managing the Fisher Gallery to be ever more deeply linked with the university and its mission. This linkage, this combination of autonomy from a department and linkage to the university itself is, I need to stress, a choice that I made in the desire to have Fisher Gallery be another international voice in Los Angeles. Many university or college galleries/museums choose to manage differently: some enjoy the relationship to a School of Fine Arts, or Science or History. Many prefer a more complete autonomy from their governing institution than we have. These are all legitimate choices. But, my management of our own museum has been guided by my desire to seek out the areas that I felt it was important for our museum to explore and to find the overlap with the university itself. Thus we



los caminos que podrían seguir los museos en un contexto internacional. Los dirigentes vieron al IMI como una oportunidad especial para examinar la teoría y la práctica de los museos en un mundo cambiante. Cuando les demostré que podíamos desarrollar este plan piloto en conjunto con la UNAM — nuestros anfitriones esta semana — se entusiasmaron mucho. Y cuando decidimos que presentaríamos este proyecto a la par de la bella inauguración de las oficinas de la Universidad del California del Sur en México quedaron aún más convencidos de que la Galería Fisher estaba operando en sincronía con la Universidad y con sus metas intelectuales. La UNAM fue nuestro primer socio. Ahora, estamos pensando en añadir a otros nuevos integrantes que cimienten aún más el compromiso para encontrar coincidencias en el contexto de un mundo internacionalizado.

90 En conclusión, el programa administrativo que nos ha permitido internacionalizar nuestro museo también nos ha permitido desarrollar un vínculo cada vez más estrecho con la Universidad y su misión. Tengo que insistir en que si resolví generar este vínculo, esta combinación entre la autonomía con respecto a un departamento específico de la Universidad, fue porque quería que la Galería Fisher fuera otra voz internacional en Los Ángeles. Muchas de las galerías y los museos de otras universidades han elegido otras formas de administración. Mientras que algunos prefieren depender de una escuela de Bellas Artes, de Ciencias o de Historia, otros han elegido tener una autonomía aún mayor que la que nosotros tenemos en relación a la institución que nos gobierna. Todas estas opciones son legítimas. Si yo he optado por esta forma de administrar nuestro museo ha sido porque me importaba que nuestro museo buscara las zonas en las que nuestros intereses correspondían a los de la Universidad. La búsqueda de una colaboración cercana con la universidad ha sido la pauta de mi liderazgo y de mis estrategias administrativas para la Galería Fisher y nos ha permitido crecer juntos. La internacionalización de nuestros programas ha sido fundamental para lograr este crecimiento.

---

have thrived together in a close collaboration. This search for collaboration with the university lies at the heart of my leadership and management strategy for the Fisher Gallery. It has been especially key in the area of internationalization.

