

---

# *Los estudios de futuros en la región Asia-Pacífico: el caso de Taiwán*

Hasta la fecha, los Estudios de futuros han estado ligados mayoritariamente al desarrollo económico y a la creación de riqueza, pero el entorno económico y educativo mundial está cambiando de manera drástica. Asia está emergiendo como «un» —por no decir «el»— centro del mundo. Taiwán está entrando en la etapa crítica de generar el futuro más alternativo, medioambiental o cultural-espiritual. Los Estudios de futuros de la Universidad de Tamkang en Taiwán no tienen parangón mundial, al ser la única universidad en todo el planeta que tiene como misión «futurizar». Este trabajo analiza cómo el hecho de ser una universidad orientada hacia el futuro ha significado estar orientada hacia el cambio y tener clara y definida la visión y la dirección estratégica. A través de un proceso de aprendizaje social, una cultura basada en mirar hacia adelante y «visionar» (o imaginar) ha incidido en prácticamente todas las esferas de las estrategias taiwanesas de cambio y desarrollo. El contexto más amplio sigue siendo no sólo enseñar Estudios de futuros sino también futurizar la Universidad entera, con la esperanza de futurizar Taiwán e incluso la humanidad.

*Orain arte, etorkizunei buruzko azterlanak garapen ekonomikoari eta aberastasuna sortzeari lotuta egon izan dira batez ere, baina mundu-mailako ekonomia- eta hezkuntza-ingurunea gogor dabil aldatzen. Asia munduaren erdiguneetako bat izateko bidean dago, munduaren erdigune bakarra ez esatearren. Taiwan etapa erabakigarrian sartzen dago, eta etorkizuna modu alternatiboan, ingurumenarekin edo kultura eta espirituarekin lotuta sortuko duen erabaki behar du. Tamkango Unibertsitateak (Taiwan) etorkizunei buruz egindako azterlanek ez dute parerik munduan, «etorkizuneratzeko» helburua duen unibertsitate bakarra baita. Lan honetan aztertu da etorkizunera begira dagoen unibertsitatea izateak aldatetara begira egotea ekarri duela, eta ikuspegi eta bide estrategikoa argi eta definituta izatea. Ikasketa sozialeko prozesuaren bitartez, aurrera begiratzean eta «ikuskatzean» (edo irudikatzean) oinarritutako kulturak aldateta eta garapenerako Taiwango estrategien ia maila guztietan izan ditu eraginak. Testuingururik zabalena, oraindik ere, etorkizuneko azterlanak irakasteaz gain, unibertsitate osoa etorkizuneratzea da, Taiwan eta gizateria ere etorkizuneratzeko itxaropenaz.*

Until date, studying the future has been linked mainly with economic development and the creation of wealth, but settings of the world economy and education are changing in a drastic way. Asia is emerging as an, or better said, the world centre. Taiwan is entering the critical stage of generating for the future alternatives on an environmental and cultural-spiritual level. The future studies department at the University of Tamkang in Taiwan is on a different level to the rest of the world, as it's the only university on the planet that has «to futurize» as a mission statement. This work analyses how the fact that being a university orientated towards the future has meant being orientated towards change, and, having a clear, defined vision and strategic direction. Through a social learning process, a forward looking culture and by visioning, change and development has had a bearing in practically all strategic Taiwanese spheres. The broader context continues not just to be the teaching of future studies but also to completely «futurize» the university, Taiwan and even mankind.

## Índice

---

1. Introducción. Los milagros económicos y los estudios de futuros
2. Traer los futuros a Taiwán
3. Imaginando el futuro de la Universidad de Tamkang
4. Tender puentes entre los futuros taiwaneses y el desarrollo global
5. El porvenir de los estudios de futuros en Taiwán

### Referencias bibliográficas

Palabras clave: estudios de futuros, red de futuros, Taiwan.

Keywords: Futures studies, Futures network, Taiwan.

N.º de clasificación JEL: D83, D84, E66.

---

## 1. INTRODUCCIÓN. LOS MILAGROS ECONÓMICOS Y LOS ESTUDIOS DE FUTUROS

El éxito económico y los estudios de futuros constituyen milagros gemelos en la historia reciente del desarrollo en Taiwán. En otras palabras, la introducción de los «Estudios de futuros» se debió en gran medida al cambio que se ha traducido en el nuevo papel que desempeña Taiwán en el contexto de la economía mundial. Al haber pasado de la pobreza a la riqueza, muchos de los valores de los estudios de futuros entraron en conflicto con los valores de los taiwaneses modernos, a quienes les preocupaban más: 1) los problemas estratégicos a corto plazo; 2) el crecimiento económico; 3) un futuro específico y no muchos futuros para Taiwán; 4) los peligros provenientes de China; y 5) en general, una aproximación al mundo basada en un sentido práctico. Dicho de una forma simple, los taiwaneses han vivido con una profunda incertidumbre desde el momento en que el gobierno nacionalista del Kuomintang (KMT) huyó a Taiwán desde el continente en 1949.

Por consiguiente, el idealismo de futuros, con su preocupación por la innovación social y tecnológica, y su primordial búsqueda de un mundo mejor no parecían tener ningún valor inmediato para estos prácticos taiwaneses modernos. Ellos se preocupan por conseguir buenos trabajos en la floreciente economía de Taiwán, sin

hacerse preguntas acerca del próximo siglo. Asimismo, las corporaciones de Taiwán no se han interesado por la planificación a largo plazo; prefieren esperar a que otros creen y produzcan tecnologías nuevas que ellos puedan comprar. Una vez adquiridas, ellos encuentran aplicaciones inmediatas para estas tecnologías. Se contentaban con su papel secundario en la economía mundial.

Como le ocurriría a cualquier economía que se encuentra en un contexto de competitividad, si Taiwán desea hacerse con un papel no sólo crucial sino también sostenible en la economía del planeta e incrementar su renta per cápita desde 16.000 a 26.000 dólares americanos, tendrá que convertirse en un actor más fuerte dentro de la economía de la información mundial. Hacer eso significa innovar; realizar pronósticos acerca de las tecnologías emergentes; escapar de los confines del pensamiento estratégico que gira exclusivamente en torno a lo económico; y hacer un uso serio de las herramientas que los estudios de futuros ponen a su disposición.

Shaw describió Taiwán en una ocasión como «...una democracia más inspirada en los filósofos clásicos griegos que en los chinos... Y a todo el mundo le encanta tener un título de la *Ivy League* [literalmente «liga de la hiedra» (planta que crece en los antiguos edificios de las universidades)]. Con esta expresión se alude a las ocho universidades más antiguas y más prestigiosas de EE.UU., situadas en el noreste del país].» (Shaw, 1999) No obstante, este autor supo vislumbrar que, entre las sociedades asiáticas, Taiwán era la que se encontraba en mejor posición para cuidar, formar y mantener una generación de futuro en casa y destacó que Taiwán posee la combinación perfecta de instituciones que permitirán que florezca el talento. El deseo y la ilusión por explorar el capital intelectual podrían influir en el cultivo de una sólida economía del conocimiento en Taiwán.

Todo ello sólo se volvería imperdonable si aceptamos o duplicamos formas de pensar de Occidente sin cuestionar nada. Nuestro objetivo debe ser no sólo ponernos al día con respecto al volumen y a los usos de la metodología investigadora, sino fomentar el pensamiento creativo y respetar puntos de vista diversos. El campo de los estudios de futuros, entre muchos otros, proporciona una oportunidad para dar rienda suelta al entusiasmo de cualquier pensador no-occidental. Por ejemplo, a muchos taiwaneses les resulta fascinante vivir la experiencia de «pensar fuera de la caja» durante los procesos de construcción de escenarios o los análisis de prospectiva. Y no hace falta más que unas cuantas ideas convincentes para cambiar la sociedad y el mundo.

Como se ha dicho anteriormente, los estudios de futuros han estado vinculados en gran medida al desarrollo económico y a la creación de riqueza en la mayoría de los países en vías de desarrollo. Taiwán se está adentrando en la fase crítica representada por un tipo de generación futura más alternativa, medioambiental o cultural-espiritual. Aunque la economía regional y mundial se esté transformando para afrontar el rápido ascenso de China e India (Chindia) y el desafío que ello representa; el mun-

do, y especialmente los países vecinos, se verán obligados a adoptar una orientación guiada en mayor medida por la prospectiva. Los cambios en la cohorte de edad llevarán igualmente el campo de los estudios de futuros en distintas direcciones en sociedades chinas más grandes. Tanto Taiwán como otros «tigres» económicos emergentes están pasando por la delicada e incómoda fase del *Future Lag* [Desfase del Futuro]<sup>1</sup>. La situación se podría tornar todavía más compleja si tenemos que sufrir una progresión caótica del Desfase del Futuro. Lo que ocurra en el futuro depende de cómo se utilicen los instrumentos desarrollados en la actualidad y de los resultados de la planificación que se está haciendo de cara a los años venideros.

## 2. TRAER LOS FUTUROS A TAIWÁN

### 2.1. Los estudios de futuros de la Universidad de Tamkang

Los estudios de futuros de la Universidad de Tamkang ocupan un lugar único en el mundo, al tratarse de la única universidad cuya misión es futurizar. La formación orientada hacia los futuros constituye uno de los principales objetivos innovadores de la universidad, junto con la internacionalización y la educación orientada hacia la información. Otras universidades cuentan con centros de estudios de futuros o mantienen a profesores dedicados a la investigación sobre los estudios de futuros, pero en el caso de la Universidad de Tamkang todo el trabajo está enfocado y orientado hacia el futuro. La razón hay que buscarla sin duda en su fundador, Clement C.P. Chang. Como responsable de estudios y futurista chino, la visión ambiciosa de Chang es «no sólo hacer una proyección de los cambios que ocurrirán en el futuro, sino también generar esos cambios...especialmente la inteligencia y el valor para lograr que sucedan las cosas que hacen falta para alcanzar el mañana que esperamos tener» (Chang, Clemente 1998).

Pese a sentirnos orgullosos de que los estudios de futuro constituyan una de las carreras universitarias más requeridas, los futuros son algo más que un curso o unos estudios. Son una manera de pensar. Para la Universidad de Tamkang, esto significa varias cosas: *a)* Aprender a aprender; *b)* Anticiparse a la llegada de tecnologías nuevas y utilizar las que resulten más apropiadas para la educación; *c)* Entender la naturaleza cambiante de las demandas y exigencias que recaen en nuestra universidad. *d)* Conocer los patrones más profundos del cambio; y *e)* Emplear el futuro para crear una universidad mejor. Así pues, el tema clave es la futurización y no sólo la enseñanza de los estudios de futuro, aunque eso constituye sin duda un primer —y crucial— paso. Como explica Chang, en la cultura oriental «nos marcamos metas, pero no nos fijamos en el proceso» (Stevenson, 2004). Es necesario que el pensa-

<sup>1</sup> La expresión *Future Lag* (Desfase del Futuro) apareció en una entrevista con Daniel Bell (St. Petesburg Times, el 30 de enero de 1968).

miento de futuros pase por los procesos adecuados orientados hacia el mañana para vivir de otra manera.

En la Universidad de Tamkang, esto significó establecer un consenso entre los enfoques pedagógicos, dado que los estudios superiores de futuros contienen unas noventa clases por curso académico, que son impartidas por veintiséis facultades. El plan consistía en llevar a cabo un estudio Delphi en tres rondas centrado en estas facultades para así obtener perspectivas pedagógicas diversificadas. Antes de realizar el estudio, se eligió como lectura obligatoria la obra *Foundations of Futures Studies* (Bell, 1997). Como consecuencia de todo ello, se alcanzó un consenso en torno a la idea de que la tarea descrita anteriormente se debe poner en práctica haciendo hincapié en los siguientes «postulados de la filosofía por la que se rige la enseñanza de futuros» (Chen, 2002):

- Reconocer, ajustar y crear el futuro.
- Cultivar las visiones y las sensaciones del futuro.
- Establecer una visión del mundo caracterizada por una actitud de vocación social y participación.
- Desarrollar un agudo sentido de la observación.
- Cuestionar la autoridad y ser un pensador crítico poniendo en tela de juicio los hechos conocidos.
- Dedicar una reflexión a las tendencias a largo plazo.
- Adaptarse a las relaciones laborales interdependientes y basadas en el trabajo en equipo.
- Familiarizarse con el conocimiento de productos tecnológicos avanzados.
- Preocuparse por las potencialidades y los impactos de las tecnologías futuras.
- Interesarse por el bienestar futuro de los colectivos minoritarios.
- Respetar puntos de vista diversos sobre futuros alternativos.
- Defender con firmeza la imperiosa necesidad de adoptar enfoques interdisciplinarios y multiculturales.

Siguiendo estos postulados de la filosofía docente se llega a un planteamiento integrador e interdisciplinar que sienta las bases del diseño de cursos de futuros. La dimensión longitudinal del aprendizaje de futuros empieza con una de estas disciplinas de base:

#### Cursos básicos de Licenciatura:

- Futuros sociales.
- Futuros tecnológicos.
- Futuros económicos.
- Futuros medioambientales.
- Futuros políticos.
- Futuros educativos.
- Futuros globales.
- Sociedades multiculturales y globales.

- Cambio climático y futuros sostenibles.
- Seminario de investigación en estudios de futuros.

Los estudios centrados en las tendencias y las previsiones sobre el rumbo y cambios que va a haber en cinco áreas relevantes como la Sociedad, la Tecnología, la Economía, el Medio Ambiente y la Política constituyen las principales opciones. Los futuros educativos y el seminario de investigación en estudios de futuros representan opciones avanzadas para los estudiantes de últimos cursos o para quienes ya han completado programas masters (*Master of Arts*) de contenido no relacionado con los futuros. Lo que se pretende es inspirar la aparición de opiniones diversificadas y obtener ideas y puntos de vista de «los de fuera», ya que casi todos los departamentos han enfatizado en demasía la importancia de sus conocimientos especializados.

El Instituto Superior de Estudios de Futuros (*Graduate Institute of Futures Studies*) inició su andadura en otoño de 2002. El programa Master de Futuros tiene como rasgo distintivo que el enfoque pedagógico está estructurado en su totalidad alrededor de una sociedad de la información en fase de transformación, globalizada y orientada hacia el futuro. El programa promete ser el lugar ideal para que los estudiantes desarrollen y mejoren unos conocimientos y unas destrezas integrales y para que el profesorado se reúna para impartir su sabiduría sobre temas y asuntos muy variados. Los estudiantes, de los que saldrán los líderes del futuro, necesitan intereses multidisciplinares; la disposición a adoptar diferentes formas de saber; una orientación global; una actitud decidida para afrontar la complejidad y la ambigüedad; una perspectiva a largo plazo; una visión del futuro como algo plural y alternativo, y no como algo singular y predecible; y la capacidad para imaginar una diversidad de futuros posibles, no quedándose tan sólo en los futuros deseados. Prever el futuro no implica únicamente hacer un pronóstico sino también generar confianza en la capacidad para adaptarse de manera creativa a los nuevos desafíos globales. Se trata de poner en duda las soluciones para resolver los problemas que nos vienen dados. Así se pueden explorar futuros alternativos y aumentar las probabilidades para poder hacer realidad un futuro preferido o deseado.

Los cursos se han distribuido en tres grandes módulos que enumeramos a continuación, y mediante esta estructura para el diseño de las disciplinas se intenta transmitir a los estudiantes las siguientes metas de aprendizaje:

- Conocimiento y comprensión de las teorías, los métodos y los problemas más importantes que se enmarcan dentro de los estudios de futuros.
- Un conocimiento detallado de un área temática dentro de los estudios de futuros (por ejemplo, los futuros de las sociedades envejecidas, los futuros de la genética o los futuros de la salud).
- Un conocimiento exhaustivo del futuro profesional que uno prefiere o de los futuros de las profesiones en general.

Estas son algunas de las áreas que cubrirán:

- Epistemología de los estudios de futuros (cómo se estudia el futuro).
- Teorías del cambio social (cómo y por qué cambian las civilizaciones y las organizaciones).
- Organizaciones que se dedican a los estudios de futuros (los estudios de futuros a lo largo y ancho del mundo).
- Ámbitos temáticos específicos, entre ellos, los futuros de: la nación-estado, el sistema mundial, el trabajo, las organizaciones, la salud, el yo, el género y nuevas tecnologías como la genómica.
- Cómo llegar a ser un futurista profesional (algunas destrezas necesarias).

## 2.2. Formas de enseñar

Aunque los estilos pedagógicos varían con cada profesor, hemos estado de acuerdo para establecer las siguientes directrices docentes de carácter general:

1. Conferencias o lecciones magistrales sobre las principales áreas que conforman la base de conocimientos de los Estudios de futuros.
2. Discusiones generales sobre las áreas temáticas.
3. Discusiones en grupos pequeños o talleres centrados en el desarrollo de características detalladas para el diseño del futuro.
4. Videos, CD-ROM y soportes alternativos multimedia.

Lo más destacable durante este largo proceso de creación de una comunidad de aprendizaje de futuros es que hemos recibido una respuesta (*feedback*) relativamente positiva. De acuerdo con los resultados de una encuesta enviada a 120 universidades de Taiwán, ya se ofrecen un programa de licenciatura en futuros, dos programas master y más de 30 cursos sobre futuros, a lo que hay que añadir otros centros universitarios que han mostrado su interés en ofertar cursos de futuros o un programa homologado en un plazo de cinco años académicos. La influencia de los Estudios de futuros ha sido también importante en varias universidades de la República Popular China. La Universidad de Pekín, la Universidad de Nanjing, La Universidad de Finanzas y Economía del Suroeste y la Universidad China de Hong Kong están intentando incorporarse a la red de futuros.

## 3. IMAGINANDO EL FUTURO DE LA UNIVERSIDAD DE TAMKANG

La Universidad de Tamkang ha sobrevivido a tres oleadas de cambios estructurales con un grado significativo de éxito en su capacidad investigadora, por el número de estudiantes matriculados y por el prestigio del que goza socialmente. Y lo más importante de todo, la Universidad de Tamkang guía al sector privado en una evaluación a nivel nacional de las 156 universidades que existen en el país. El cambio estructural fundamental que se ha producido en el plan previsto de Tamkang es el desarrollo de

tres campus conectados mediante las nuevas tecnologías (que en la práctica conforman un cuarto campus, el «cibercampus»). El campus principal, Tamsui, se centrará en la investigación. El campus de Taipei se ocupará del aprendizaje a lo largo de toda la vida y adoptará un enfoque aplicado, especialmente en relación con la envejecida población taiwanesa. Por último, el nuevo campus de Lanyang será un campus residencial, con una ratio profesor-alumno que esperamos alcance aproximadamente el 1/20. Estamos convencidos de que, por mucho que la tecnología transforme el mundo, siempre habrá lugar para el aprendizaje cara a cara (presencial), lento y reflexivo.

Desde un punto de vista analítico, el futuro de la Universidad de Tamkang se puede contemplar con cierto optimismo. En la conclusión de nuestro anterior documento, «*Strategic Directions for the Futures of Tamkang University* [Pautas Estratégicas para los Futuros de la Universidad de Tamkang],» ( y Chen, 2006) se citaban las palabras de un miembro del personal, que dijo: «Soy optimista por la calidad de las personas que hay aquí. Ellos son los verdaderos recursos». Esta declaración resulta crucial porque, si bien la matriculación está creciendo en la actualidad, esa tendencia tiene claros visos de cambiar sobre el año 2015 y especialmente al llegar al 2025, momento en el que la naturaleza de la universidad sufrirá, con toda probabilidad, un notable cambio (a causa de la globalización, la digitalización, el envejecimiento y la revolución de la genética). Por tanto, teniendo en cuenta la transición demográfica por la que va a pasar Taiwán dentro de poco, se prevé que el número de matriculaciones disminuya de forma significativa para el 2015. El índice total de fertilidad en Taiwán ha caído drásticamente hasta el 0,94, el más bajo del mundo. Con la fertilidad a la baja, las universidades se verán envueltas en una competición por captar a los escasos estudiantes del país. Necesitarán encontrar nuevas fuentes de ingresos (más allá de la matrícula de los estudiantes); encontrar estudiantes nuevos fuera de Taiwán (China, el Sureste de Asia y las Islas del Pacífico) o desarrollar nichos de excelencia como parte de una sociedad sostenible.

Como dijo un decano, «La pregunta [que debemos hacernos] es por qué vienen aquí los estudiantes. Tamkang tiene que darles una experiencia más gratificante.» A medida que el entorno se vuelva más competitivo tanto a nivel nacional como global, resultará aún más importante si cabe ser claros a la hora de difundir las misiones y las estrategias básicas. El secreto para alcanzar el éxito reside en que el cliente esté satisfecho, incluso en un marco educativo donde el conocimiento crítico es de primordial importancia. Estos son los hechos en palabras de otro decano:

Es probable que el nivel de matriculación descienda teniendo en cuenta el envejecimiento de la sociedad (caída en las tasas de natalidad).

La educación continúa siendo una prioridad para los padres taiwaneses.

Si hasta ahora se consideraba una obligación terminar una licenciatura, con la revolución en el ámbito de los conocimientos que se está produciendo a escala global, es muy probable que tener un master o un doctorado se convierta ahora en una necesidad. ¿O nos harán falta más personas que muestren destrezas vocacionales o profesionales ejemplares?



### 3.1. Resultados concretos del informe

¿Qué debería hacer Tamkang? ¿Cuál es su visión? ¿Cuáles son sus prioridades estratégicas? El informe precedente se basa en los resultados de una serie de entrevistas de una hora de duración con tres grupos de personas: a) los responsables administrativos y académicos de esta universidad privada, los decanos de las facultades, el Vicepresidente (Vicerrector) y el Presidente (Rector); b) una selección de miembros del personal (académico y administrativo); y c) una selección de estudiantes del campus de Tamsui. La entrevista estaba dividida en varios apartados: visiones, prioridades estratégicas, cultura universitaria, estructura de la Universidad y de la academia, el papel de la Tecnología, los problemas. A continuación resumo los resultados en cada uno de los apartados.

#### *Visión*

Hubo acuerdo entre todos en que la Universidad de Tamkang debería continuar con su proceso de excelencia a largo plazo, ascendiendo en el escalafón de las universidades privadas, llegando al puesto más alto en 2010 y convirtiéndose en una universidad de primer orden mundial en 2020.

#### *Prioridades estratégicas*

Como cabía esperar, no hubo consenso acerca de las prioridades estratégicas. Vamos a presentar las prioridades principales con las declaraciones en las que se apoyaron. Surgieron discrepancias sobre si el acento se debía poner en la enseñanza o en la investigación y, como se explicará con más detalle en el apartado dedicado a la tecnología, sobre cuál es el papel que debe corresponder a la digitalización.

Los estudiantes recomiendan lo siguiente:

1. Mejorar la ratio profesor/alumno. Sin embargo, los estudiantes pensaban que la mejor forma de conseguirlo no era aumentar el número de profesores —que los alumnos consideran relativamente buenos— sino reducir o limitar el número de estudiantes. Así que ¿estaría bien tener grupos reducidos! Otro dijo: «Soy optimista porque Tamkang cuenta con muchos profesores excelentes. Deberíamos plantearnos seriamente reducir el volumen de estudiantes hasta situarnos en una cifra adecuada.»
2. Contratar a profesores que sean profesionales con experiencia. En esencia, esto significa conocimientos aplicados, y no sólo los clásicos. Como dijeron los estudiantes: «La cualificación o titulación exigida al profesor debería ser flexible. La universidad debería permitir a profesionales experimentados como directores ejecutivos de empresas y artistas impartir cursos donde se hace hincapié en las aplicaciones prácticas. Este planteamiento está aflorando ya y contará todavía con más apoyo popular cuando tengamos estudiantes a media jornada que estén buscando adquirir conocimientos prácticos en el mercado laboral.»

3. El «cara a cara» es crucial. Nuestros estudiantes han crecido en el mundo de la Red y resulta interesante comprobar que el tiempo en el que se relacionan cara a cara es el que valoran más. Como apuntaban los estudiantes: «Me pareció que el efecto es bastante irreal y reduce la atmósfera de aprendizaje. La educación a distancia es un buen diseño pero únicamente para estudiantes con un interés profundo y claro por la materia. Otro dice: Es una pérdida de tiempo y energía. La interacción cara a cara es lo más importante.»
4. Dotar los cursos de flexibilidad, incluyendo la posibilidad de globalización de los mismos. Los estudiantes quieren que la universidad facilite y amplíe su capacidad de elección, es decir, que no sea una estructura que los constriña. Por esa razón, deseaban aumentar el número de asignaturas optativas «...mediante la flexibilidad que ofrecería la posibilidad de cursar asignaturas de otros campus, o incluso de otras universidades. Asimismo: todos los campus deberían aflojar o hacer más laxa su «definición» de las licenciaturas. Los estudiantes deberían disponer de más tiempo y más oportunidades para elegir.»
5. Mejorar el futuro de las carreras profesionales. Los estudiantes afirman: «La certificación académica debería ser más flexible también. En lugar del diploma tradicional, para los estudiantes potenciales sería más útil y atractivo algún tipo de certificación con valor añadido para trabajos muy solicitados. También se debería hacer mucho hincapié en los períodos de prácticas. Ayudan a crear una relación en red con los ex-alumnos que les ayudará a encontrar empleos dentro del mercado laboral en el futuro.»

Aunque algunos de estos aspectos son parte inherente y fuente permanente de un número cada vez mayor de quebraderos de cabeza, la idea principal con la que debemos quedarnos es que los estudiantes son considerados como actores importantes a los que se debería consultar en el proceso de creación de futuros deseados.

Cuando se le pidió al personal que diera su visión del futuro, esto es lo que dijeron:

1. Crear una organización de aprendizaje. Como apuntaron los miembros del personal: «No se debería tratar al personal como si fueran funcionarios públicos. En vez de eso, Tamkang debería cultivar la adquisición de nuevas capacidades de sus empleados. El objetivo del trabajo no puede ser exclusivamente la promoción, el incremento salarial y de estatus laboral sino gozar de oportunidades para aprender. En resumen, Tamkang debería parecerse más a una organización de aprendizaje.»
2. Desarrollar un sistema en red con acceso inmediato entre las distintas localizaciones y entre los campus de manera que la educación virtual pueda ser una realidad cada vez más consolidada. Como comentaban los miembros del personal: «El campus de Tamsui debería establecer grandes laboratorios como el centro de procesamiento de información y el centro de investigación en

biotecnología. Los sistemas de encriptación seguros crean campus sin papeles, a consecuencia de lo cual las tareas de administración son eficientes y se ahorra a nivel presupuestario en la contratación y en la realización de cambios. Para conseguir la integración entre todos los campus hace falta desarrollar un sistema interconectado de comunidad, banda ancha y electricidad estable. Las personas siguen ocupando un papel central en el servicio, por supuesto. Pero con la tecnología adecuada y un sistema eficiente de servicios, Tamkang podrá ratificar su estatus de prestigio en el futuro.»

3. Atraer a estudiantes de la China continental. Los empleados escribieron: «Para competir a escala global, deberíamos empezar por atraer a estudiantes de la China continental. Quemoy sería un buen lugar para poner en práctica este proyecto y ver cómo resulta.»

Tanto los administradores como los docentes de mayor rango centran más su atención en la organización en su conjunto, con la esperanza de lograr que Tamkang sea la mejor universidad privada de Taiwán en 2010 y una universidad de primer orden a escala mundial en 2020. El problema está en cómo alcanzar esa meta. A continuación se ofrece un resumen de las sugerencias realizadas por este colectivo.

1. Crear un entorno de aprendizaje con múltiples puertas. Este entorno incluiría sesiones tutoriales cara a cara, aprendizaje basado en la Red y el aprendizaje en grandes aulas de clase (lecciones magistrales). Un enfoque tan abierto y variado como éste facilitaría igualmente las transformaciones en el contenido del aprendizaje.
2. Énfasis en la investigación. Un grupo de decanos afirmó que la forma de convertirse en una de las primeras universidades privadas en 2010 era intensificar la labor investigadora.
3. Enseñanza interdisciplinar. En cuanto a los aspectos curriculares, parece que existía una amplia coincidencia en que se debería prestar atención a los aspectos siguientes:
  - Enseñanza interdisciplinar e institutos de investigación.
  - Enseñanza integrada y global.
  - Un mayor nivel de docencia en equipo y una prestación flexible.
  - Cara a cara y no cara a «algo borroso».
  - Educación con criterios de Calidad Total (CT) centrada en la formación basada en los procesos, el aprendizaje en grupo y las experiencias compartidas, en otras palabras, alcanzar la excelencia creando una comunidad y aprendiendo a aprender.
4. Atraer a profesores jóvenes. Dado que en la actualidad los estudiantes prefieren las universidades públicas, que son más baratas, debía haber maneras de atraer la atención de los estudiantes. Incorporar a excelentes profesores más jóvenes era una de ellas. Como dijo un decano: «Esto hará felices a los estudiantes. Éstos, a su vez, se lo dirán a otros estudiantes y los antiguos alumnos

recomendarán Tamkang. La mejor publicidad es la que se obtiene a través de quienes han completado sus estudios en el centro universitario.»

5. Reducir las cargas lectivas. Un grupo de profesores manifestó, sin embargo, que para poder hacer realidad el sueño de convertirse en una de las primeras universidades de Taiwán (y con el tiempo en una universidad de primera fila a nivel mundial), es de vital importancia reducir las cargas lectivas. Esto se traduciría en más tiempo para la investigación, para la reflexión y para atender las necesidades de los estudiantes.

### ***Cultura organizativa***

A la hora de plantearse cuál era la cultura más apropiada para la organización, se constató un claro alejamiento del esquema organizativo jerárquico para elegir, en su lugar, un concepto de organización donde se prestaba más atención a las necesidades de la economía del conocimiento. Esto se enmarcaba generalmente en un contexto configurado por los atributos de una organización de aprendizaje o en red. Como afirmó uno de los responsables, «nuestra meta en Tamkang debería ser crear un lugar donde todo el mundo sea un líder.»

A efectos de evaluación esto significa un cambio desde la evaluación del profesorado basada en el control a una evaluación basada en el rendimiento y la disponibilidad. Otro responsable manifestó, desmarcándose del modelo industrial de la jornada de 9 a 5: «Las puertas de la Facultad deberían permanecer siempre abiertas». Por último, un decano realizó el siguiente comentario acerca de los valores del futuro: «la perseverancia, la creatividad y la imaginación son lo más importante.»

La historia cultural de Tamkang podía proporcionar ese nicho. Como alguien dijo: «Dado que la historia de la universidad es de simple a compleja, el problema clave es encontrar el nicho propio. El nicho para Tamkang sería el nuevo neo-confucianismo. Éste debería ser el marco de referencia ético y el paradigma global en el que llevar a cabo la investigación. El marco sería interdisciplinar y conduciría a un renacimiento.» Otros convinieron en que, con la tecnología y la globalización que se ven como imparables, el nicho sería el del humanismo neoconfucianismo: «Una clave para Tamkang será: centrarse en las humanidades, preguntándose qué es humano y qué no lo es.»

### ***Estructura de la universidad y la docencia***

Los académicos deberían distribuir su tiempo como sigue: una tercera parte impartiendo docencia; una tercera parte investigando, y una tercera parte implicándose en tareas comunitarias o de asesoramiento.

Ni que decir tiene que esto depende de cada facultad. Un decano sostenía que el trabajo social puede orientarse más hacia la comunidad, negocios más enseñanza

con la investigación enfocada hacia los estudios de caso, mientras que la ciencia se basaría sobre todo en el ámbito de la ciencia aplicada. Las facultades que tienen programas de licenciatura sin duda necesitan hacer más hincapié en la investigación. Este contexto situacional puede ayudar a resolver la tensión entre la investigación, la enseñanza y la implicación y el asesoramiento con la comunidad.

Algunos mantenían que la investigación resultaba crucial para crear una universidad o una docencia de alto nivel, pero la mayoría pensaban que era clave encontrar un equilibrio. Un decano llegó a sugerir que «Tamkang necesitaba descentralizarse con facultades muchísimo más autónomas que pudieran tener incluso sus propios campus.»

### *Tecnología*

Quizás más sorprendente resultó la opinión indiferente con respecto a la banda ancha y otras tecnologías. Esto sorprende todavía más si recordamos que una de las prioridades actuales de Tamkang es la tecnologización. Los decanos se mostraron casi unánimes al no situar la banda ancha como una prioridad estratégica. Dijeron: «la banda ancha no es tan importante». Otro dijo que sí la veía como algo importante pero aclaró que, «...con respecto a la prestación flexible, no era esencial». Un tercero argumentó que lo principal no eran los medios *per se* sino la destreza y la capacidad para comunicarse dentro de ellos. Surgieron voces discordantes entre los profesores experimentados que ocupaban los puestos de mayor responsabilidad, Para algunos de ellos, la banda ancha (y ahora el wi-fi) era fundamental para el futuro de la universidad, y la veían como una herramienta necesaria para crear un entorno de aprendizaje con múltiples puertas de entrada.

Este entorno, como se dijo ya antes a propósito de las prioridades estratégicas, consistiría en: «pequeñas sesiones tutoriales cara a cara, aprendizaje basado en la red, videoconferencias apoyadas en la red y aprendizaje en grandes aulas de clase (lecciones magistrales)». En general, pensaban que desempeñaría un papel más importante en el futuro a más largo plazo. Sin embargo, el desafío no se encuentra sólo en la tecnología (costes, problemas de implementación) sino también en el paradigma industrial que insiste en el aprendizaje estandarizado y en el paradigma confuciano anterior, que se centra en la relación maestro-estudiante, ignorando la revolución del aprendizaje entre iguales que pueden generar las nuevas tecnologías digitales.

Si bien aparecieron opiniones encontradas con respecto a la tecnología y a la pedagogía, en lo referente a la administración de la universidad, la tecnología se veía claramente como algo crucial. Este fue uno de los pronósticos: «El sistema administrativo pasará a estar totalmente automatizado. Hará falta mucha menos mano de obra para trabajos de oficina».

## **Problemas**

Quizá el problema más importante era el papel que debía asumir el campus de Lanyang. Sin duda, la Universidad de Tamkang está dando un gran salto hacia adelante con la puesta en marcha del Campus de Lanyang. En un momento en el que muchas universidades se ven acuciadas por la incertidumbre acerca del futuro, la Universidad de Tamkang está trazando un mapa con sus alternativas y, paso a paso, las va haciendo realidad. Lanyang se imagina como un campus basado en el modelo de Oxbridge (Oxford-Cambridge), en el que podemos destacar los siguientes rasgos característicos: *a)* una ratio profesor-alumno baja; *b)* un gran compañerismo entre los miembros del cuerpo docente, *c)* múltiples maneras de aprender, incluyendo el aprendizaje individual y en grupo y el basado en la realización de acciones; y *d)* el aprendizaje residencial. Se contempla una educación universitaria abierta, con amplitud de miras y liberal.

Aunque los costes iniciales son altos, se espera que el campus sea autosuficiente dentro de unos diez años o alguno más. Mientras tanto, Tamsui y Taipei —los campus más antiguos— subvencionarán Lanyang. El éxito de Lanyang depende de diversos factores:

1. La cambiante economía mundial, en la que Asia está alejándose de la producción en masa para orientarse hacia una producción de mayor valor. Es probable que los asiáticos se centren cada vez más en los productos de alto valor, tanto en los aspectos relacionados con la producción como en los que tienen que ver con el consumo.
2. Un mundo que se globaliza con un mayor movimiento de estudiantes.
3. Un papel regulador venido a menos del Ministerio de Educación —especialmente por lo que respecta a las clases—. Este podría ser el comodín; conforme se vaya liberalizando la educación, habrá más margen para que crezca Lanyang, para apalancar su excelencia.
4. La cultura de Lanyang. Este es el punto en que hay que trabajar. Pero, ¿cuál es esta cultura? En primer lugar, se pretende que se trate de una cultura mucho más innovadora y creativa que forme parte de la emergente economía del conocimiento. Los estudiantes han de cursar las asignaturas habituales pero lo que adquiere una importancia vital es la capacidad para pensar, para aprender cosas acerca del aprendizaje. En segundo lugar, esta cultura es mucho más sensible a la forma en que está cambiando el mundo con respecto a lo que era antes. Es la orientación hacia el futuro.

## **4. TENDER PUENTES ENTRE LOS FUTUROS TAIWANESES Y EL DESARROLLO GLOBAL**

Durante estas últimas décadas, muchas élites jóvenes de Taiwán han aceptado fondos y ayudas económicas internacionales tanto de países occidentales como de

Organizaciones No-Gubernamentales Internacionales (ONGI). Gracias a estos programas de cooperación, las élites taiwanesas no sólo han adquirido conocimientos, ciencia y tecnología en la universidad sino que también se han visto influidas por los valores democráticos y de libertad que les transmitió el contacto con las sociedades occidentales. Cuando tuvieron oportunidades para dedicarse a la sociedad taiwanesa, de una manera audaz transformaron estas ideas y valores nuevos para poder imaginar los futuros probables, posibles y preferidos en una era global como la que se avecina. Estas visiones y ejercicios de prospectiva incidieron por tanto en todas y cada una de las esferas de las estrategias actuales de cambio y desarrollo de Taiwán.

Aunque Taiwán se encuentra en una senda hacia una sociedad mucho más desarrollada económica, social y culturalmente, lo cierto es que sentimos la obligación de unirnos a ese bucle de *feedback* (retroalimentación) global ofreciendo oportunidades similares para proporcionar asistencia a élites de otros países en vías de desarrollo situados en esta región del mundo. Uno de los mayores esfuerzos fue establecer una agencia de estudios de futuros bajo el control del Vicepresidente de Taiwán. Aunque el esfuerzo no se podía llevar a cabo en el futuro próximo, el pensamiento de futuros ha empezado a echar raíces dentro del sector público. El ex-vicepresidente de Taiwán, Arnett Lu, ha invitado a estudiantes de postgrado como son las élites jóvenes procedentes de nuestras sociedades de asociación y les ofrece becas y oportunidades educativas en el contexto internacional. La agencia que aporta la financiación, la asamblea de la Unión Democrática del Pacífico (DPU, por sus siglas en inglés)<sup>2</sup>, se ha caracterizado por las metáforas del océano, el humanismo, la visión, la prospectiva y el desarrollo global. El espíritu del que está imbuido su plan educativo internacional para Taiwán coincide con el de los estudios de futuros. Además, el plan internacional de educación sobre futuros ha pasado a convertirse en un esfuerzo conjunto con la Comisión Nacional de la Juventud (dependiente del Yuan Ejecutivo).

La Oficina de Seguridad Nacional y el Ministerio de Defensa también buscan estrategias y consultas relacionadas con la prospectiva a través de talleres y seminarios de futuros. Constituye un gran logro que el sector conocido por ser el menos receptivo al cambio también haya comenzado a vincular los futuros con los problemas en materia de seguridad, conflicto, violencia, desigualdad e inestabilidad que abundan en nuestra región y también a escala global. Dentro de las agencias gubernamentales, muchas personas siguen pensando que este es un estado natural de las relaciones internacionales. Muchas de las iniciativas taiwanesas se han extendido ahora internacionalmente, a través de la construcción y el mantenimiento de la paz y el desa-

<sup>2</sup> En la Unión Democrática del Pacífico (DPU, por sus siglas en inglés) están integrados países del Pacífico Oriental (Canadá, Estados Unidos, Guatemala, El Salvador, Honduras, Nicaragua, Costa Rica, Panamá), del Pacífico Occidental (Indonesia, Japón, Corea del Sur, Filipinas, Malasia, Singapur) y del Pacífico Sur (Australia, Nueva Zelanda, Solomon, Fiji).

rollo y reconstrucción de las comunidades, con el fin de impedir estos conflictos y volver a levantar las sociedades en las que han tenido lugar.

A largo plazo, podemos prever que los taiwaneses dedicarán muchos más esfuerzos a construir un mundo más pacífico educando para garantizar futuros alternativos y un desarrollo sostenible, poniendo en marcha la reconciliación con los pueblos indígenas e intentando eliminar la violencia racial, étnica o de género, las desigualdades económicas y la degradación medioambiental. Un entorno social de prospectiva para el aprendizaje ha de estar conectado horizontalmente a través de distintos sectores y una educación y formación caracterizadas por el rigor y la amplitud de miras representan un elemento clave para la consecución de estos objetivos. La educación y el movimiento de futuros de la Universidad de Tamkang lleva desarrollando desde que se produjera el ataque terrorista del 11-S una serie de programas y talleres sobre paz y seguridad, entre ellos: el «Simposio sobre visiones de paz y liderazgos de futuros» (2001), los «talleres de educación para la paz» destinados a los profesores pioneros en las escuelas primarias y la alianza con la «Fundación PEACETIME de Taiwán para coordinar las Conferencias de Paz (2001-2003)», a lo que debemos añadir que la Universidad ha acogido la 4ª Conferencia Anual de la Paz - Visiones y acciones de futuro para la paz (2004), (Chen K.H. y Chen C.F., 2006).

La influencia ejercida por el movimiento de futuros de la Universidad de Tamkang se ha extendido también desde el gobierno y el sector público hacia las industrias y las entidades dedicadas a la investigación. Por mencionar sólo algunas, el Instituto de Investigación Económica de Taiwán ha entrado a formar parte del Programa Internacional de Futuros de la OCDE con profesores y estudiantes de licenciatura del programa de futuros de Tamkang actuando como socios de investigación. El Instituto de Investigación Tecnológica Industrial ha empezado a trabajar en proyectos de investigación de futuros e innovadores. El tema de investigación más prominente que entronca con la industria creativa de Taiwán es el de los futuros de una sociedad envejecida. El denominado «*project silver* [proyecto plata]» ha entablado relaciones de cooperación con el Proyecto *Senior Economy* [Economía de los Mayores] de la UE, la *Red Silver Economy* [Economía de Plata] de la Región Europea y la Economía de la Atención Sanitaria a los mayores de Holanda. Adoptando métodos de futuros procedentes de Tamkang y Finn 2015, el Centro de información sobre prospectiva en tecnología agrícola de Taiwán ha empezado a desarrollar alternativas de futuros para una industria ecológica. Tras asistir a una serie de talleres de futuros, el Instituto de investigación de la industria textil de Taiwán ha abierto incluso su propio centro de creación e imaginación. La lista de organizaciones de futuros que están apareciendo en Taiwán es interminable. Pero quizá lo más importante es que los cambios fundamentales han surgido del sistema de educación primaria.

Gracias al papel esencial desempeñado por Sohail Inatullah dentro de la comunidad de futuros, su destacada contribución al *Journal of Futures Studies* [Revista de Estudios de Futuros] y sus esfuerzos para organizar varias conferencias internacio-



nales de gran relevancia, un numeroso grupo de futuristas de renombre universal han establecido fuertes vínculos con la sociedad taiwanesa y con la Universidad de Tamkang. Algunos de ellos se dedican a los Estudios de futuros y la Educación para la paz, como Johan Galtung (Transcend), Hazel Henderson (*Calvert Social Investment Fund* [Fondo Social de Inversión Calvert]) y Margaret Bedgood (Amnistía Internacional). Igualmente hemos desarrollado exhaustivos proyectos de cooperación con muchas organizaciones de futuros, como la Fundación para el futuro (director del programa, Sesh Velamoor), la Federación mundial de estudios de futuros (presidenta, Jennifer Gidley), la Sociedad mundial del futuro (presidente, Timothy Mack), el Instituto australiano de prospectiva (presidente, Richard Slaughter), la Fundación de futuros (presidente, Jan Lee Martin) y la Asociación de futuristas profesionales.

La red de futuros de Taiwán ha crecido con fuerza y se ha desarrollado con aportaciones meritorias de un buen número de futuristas entusiastas, entre ellos Wendell Bell, Clem Bezold, Peter Bishop, Robert Burke, Marcus Bussey, James Dator, Linda Groff, William Halal, David Hicks, Christopher Jones, Patricia Kelly, Ian Lowe, Graham May, Ivana Milojevic, Graham Molitor, Ryota Ono, Tony Stevenson, César Villanueva y muchos otros. La educación orientada hacia el futuro como la filosofía básica de la Universidad de Tamkang divulga en todas partes acercarse los futuros de las industrias y de las organizaciones dedicadas a la investigación. Ha convertido Tamkang en un centro importante dentro de la isla y en la región Asia-Pacífico para intercambiar pensamiento de futuros y prospectiva en materia de tecnología. En noviembre de 2010 se celebrará una conferencia internacional en la Universidad de Tamkang, organizada conjuntamente con la Universidad de Kyung-Hee de Corea del Sur y la Fundación para el futuro. Allí participará un grupo de destacados pensadores de futuros asiáticos que debatirán sobre el multifacético tema de Transiciones globales y Asia 2060: Clima, Economía Política e Identidad. Con este esfuerzo conjunto, podríamos desafiar las ideologías del imperialismo occidental proponiendo escenarios alternativos a través de un aprendizaje social global.

## 5. EL PORVENIR DE LOS ESTUDIOS DE FUTUROS EN TAIWÁN

Como consecuencia del gran interés por desarrollar el pensamiento de futuros y los movimientos de futuros durante estas tres últimas décadas, Taiwán y su pueblo han empezado a beneficiarse de la exploración de posibilidades alternativas, particularmente los estudiantes que asisten a clases de futuros. Los resultados de una encuesta realizada con un tamaño de muestra válido, 595 estudiantes que han cursado al menos una asignatura de futuros, muestran que, por una parte, los estudiantes están adoptando un enfoque relativamente práctico para conectar el mundo y, por otra, son conscientes de las potenciales amenazas económicas y políticas provenientes de China. Además, están aprendiendo nuevas destrezas dentro de la emergente economía del conocimiento y del mercado global y se están formando para ocupar

puestos en empresas. Por otra parte, también han empezado a dejar constancia del fenómeno del reemplazo generacional. Casi un 82 % de ellos no comparten la idea de que «solo los políticos, los líderes empresariales y otras personas que ocupan posiciones de poder podrían influir en el futuro». Cuestionan constantemente no sólo sus propios valores y posturas empíricas sobre la naturaleza del mundo, sino los paradigmas que inspiran sus posiciones ideológicas. Están más integrados, buscando las conexiones entre el mundo externo y el mundo interno, el individuo y la sociedad. Tienen una visión clara del futuro, pero ven el futuro como algo que evoluciona y, por ello, exploran permanentemente futuros alternativos y los relacionan con la estrategia y los resultados del día a día. (Chen K.H. y Teng Y.Y., 2006)

Es esencial profundizar en la dimensión interior y espiritual. La base de cultivar la prospectiva es un viaje a lo largo de dos senderos complementarios. Mientras que el viaje hacia afuera nos lleva a descubrir el mundo en que vivimos, el viaje hacia el interior mejora nuestro conocimiento de nosotros mismos y la comprensión del potencial que atesoramos. Ambos viajes constituyen una preparación necesaria para la realización personal y la responsabilidad social en un mundo interdependiente que cambia a toda velocidad. A su debido tiempo, se puede prever que los estudiantes de futuros poseerán cualidades como la perspectiva a largo plazo y la capacidad de crear futuros alternativos. Este gran resultado tiene su origen en la enseñanza y el aprendizaje interactivos y sobre todo es debido esencialmente al trabajo y a la dedicación de muchos futuristas.

Sin embargo, en la creación de una cultura de aprendizaje social intervienen muchos actores —estudiantes, profesores, administración, la sociedad y los padres de los estudiantes—. De ahí que el aspecto más crítico para alcanzar el éxito se encuentre en la capacidad para responder ante las cambiantes necesidades de las distintas partes interesadas. A nuestro modo de ver, aunque necesitamos una visión convincente del futuro, el futuro no está fijado, sino que cambia. Hacemos todo lo que podemos para responder de manera proactiva ante las necesidades cambiantes de los padres, los estudiantes, la comunidad, las empresas y el gobierno. Taiwán ha vivido un milagro en los últimos 50 años. Sabemos que para que ese milagro continúe debemos convertirnos en una economía competitiva, y hacerlo significa transformar nuestra cultura organizativa para poder atender unas necesidades que no dejan de cambiar.

El entorno mundial económico y educativo está cambiando drásticamente. Asia está emergiendo como «un» —por no decir «el»— centro del mundo. Cada vez más ciudadanos asiáticos de clase media tendrán la aspiración de enviar a sus hijos no a otros continentes o al otro lado del océano sino a las universidades más importantes de Asia. Tecnologías como la red y sus «vástagos evolucionados» (*evolutionary children*) crearán una educación virtual cara a cara que de verdad se desarrollará 24 horas al día y siete días a la semana. Los jugadores de videojuegos (*gamers*) de hoy serán los profesores del mañana. La pedagogía, como defiende el gobierno de Corea

del Sur, pondrá el acento cada vez más en encontrar un equilibrio nuevo entre lo individual y lo colectivo, entre la disciplina y la creatividad, entre la parte izquierda y la parte derecha del cerebro, entre el *statu quo* y los paradigmas y los futuros emergentes, entre el respeto por el pasado y la responsabilidad sobre el futuro.

Para que siga prosperando una universidad, una organización o una sociedad, la planificación de sus políticas o estrategias debe adoptar múltiples formas: centrada en una misión; inteligente para entender las necesidades del mercado; guiada por una visión; y estratégica con respecto a los posibles futuros. Para Tamkang, el legado es múltiple y diverso. En primer lugar está el amor por la enseñanza, el amor por el conocimiento; esto es, esencialmente, la universidad entendida como una institución que presta un servicio nacional. En segundo lugar, aparece su patrimonio cultural, neoconfuciano, y en tercer lugar, nos encontramos su enfoque decidido hacia la internacionalización, la tecnologización y la futurización.

Estos legados son de vital importancia y se están viendo afectados por cambios radicales. Primero, a través de las presiones que ejerce el mercado, donde las nociones más profundas de servicio se han de enfrentar a las presiones de las grandes corporaciones y los intereses financieros. Después, el neoconfucionamismo se ve desafiado por los movimientos feministas que defienden los derechos de la mujer, por unos nuevos tipos de estructuras organizativas —que se traducen en organizaciones menos rígidas y verticales, en organizaciones de aprendizaje y en organizaciones donde prima la igualdad de oportunidades, es decir, que representan un desafío al poder del «club masculino» (*Men's club*)—. Y en tercer y último lugar, la internacionalización, la tecnologización y la futurización están cobrando cada vez más importancia. El contexto más amplio sigue siendo no sólo impartir docencia sobre los Estudios de futuros sino «futurizar» la universidad entera, con la esperanza de poder futurizar todo Taiwán e incluso la humanidad en su conjunto.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BELL, W. (1997): *Foundations of Futures Studies: Human Science for a New Era, Volume 1, History, Purposes and Knowledge*. Transaction Publishers.
- CHANG, CLEMENT C.P. (1998): «Three Decades of Futures Studies at Tamkang University.» *Futures Research Quarterly*. 14(3): 88-96.
- CHEN, KUO-HUA (2002): «A Generation of Futures Studies in Taiwan,» Págs. 209-215 en James A. Dator (ed.) *Advancing Futures. Westport, Connecticut: Praeger Publishers*.
- CHEN, KUO-HUA y CHEN, CHIEN-FU (2006): «Interdisciplinary Doctoral Program of Futures and Global Development». Informe enviado al Ministerio de Educación.
- CHEN, KUO-HUA y TENG, YU-YING (2006): Partial Results from a survey «Identity, Technology and Images of the Future». Manuscrito no publicado.
- INAYATULLAH, SOHAIL y CHEN, KUO-HUA (2006): «Strategic Directions for the Futures of Tamkang University: Creating the kingdom of the four campuses.» Informe no publicado.
- SHAW, SIN-MING (1999): «It's True. Asians Can't Think» *Time*. 31 de mayo de 1999. pág. 23.
- STEVENSON, T. (2004): «Clement C. P. Chang: bringing foresight to Taiwan,» *Futures*. 36:921-31.