
**Gobernanza Digital Y El Rol De Las Empresas: Tensiones Jurídicas
En La Agenda Global Del Programa De Naciones Unidas Para El
Desarrollo**

Daniel Calderón Bolaños¹
dacalde@javerianacali.edu.co

Seminario de Investigación III
Docente: Dr. Felipe Jaramillo Ruiz
felipe.jaramillo@javerianacali.edu.co

Pontificia Universidad Javeriana de Cali
Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales
Maestría en Derecho Empresarial

Cali, Colombia
06 de agosto de 2025

¹ Abogado de la Pontificia Universidad Javeriana de Cali, Especialista en Derecho Comercial de la misma Universidad, cursando la Maestría en Derecho Empresarial, con estudios complementarios en gestión patrimonial familiar. Actualmente, se desempeña como Abogado de Asuntos Corporativos en la firma Nord Consulting Group, especializada en la asesoría a empresas familiares y la protección patrimonial. (Cali - Valle del Cauca, Colombia)

Resumen

Esta investigación examina cómo el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) concibe el rol del sector empresarial en su agenda de gobernanza digital y qué tensiones jurídicas surgen entre dicha participación y la protección de los derechos fundamentales. A través de un análisis documental cualitativo de informes del PNUD, se concluye que esta agenda adopta una lógica de desarrollo alineada con principios neoliberales, que priorizan la eficiencia, la innovación y la colaboración público-privada, sin establecer obligaciones jurídicas claras para las empresas. Esto genera tensiones en torno a la responsabilidad, la equidad y la garantía de derechos en entornos digitales. El estudio propone fortalecer los marcos regulatorios para asegurar una gobernanza digital más equilibrada, inclusiva y centrada en la ciudadanía.

Palabras claves: Gobernanza digital, Empresas, PNUD, Sector Privado

Abstract

This study examines how the United Nations Development Programme (UNDP) defines the role of the private sector within its digital governance agenda and what legal tensions arise between corporate participation and the protection of fundamental rights. Through a qualitative documentary analysis of recent UNDP publications, the study finds that this agenda reflects a neoliberal development logic—one that prioritizes efficiency, innovation, and public-private partnerships—while lacking clear legal obligations for private actors. This results in tensions regarding accountability, equity, and rights protection in digital environments. The study calls for stronger regulatory frameworks to ensure a more balanced, inclusive, and citizen-centered model of digital governance.

Key words: Digital governance, Businesses, PNUD, Private Sector

Introducción

La gobernanza digital se ha consolidado como un eje central en las estrategias de transformación institucional promovidas por organismos multilaterales como el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). Más allá de la simple incorporación de herramientas tecnológicas, este enfoque implica una reorganización profunda de los procesos decisorios, donde la eficiencia, la transparencia y la participación se convierten en pilares discursivos clave. En este marco, la gobernanza digital no solo redefine la forma en que los Estados interactúan con los ciudadanos, sino también el rol que asumen actores privados y tecnológicos en la definición de lo público (Schoemaker, 2024).

Desde una perspectiva teórica, la gobernanza digital ha sido caracterizada como un modelo policéntrico, en el que convergen múltiples actores —gobiernos, empresas y sociedad civil— en la construcción de soluciones tecnológicas para el interés general (Castro Pinzón, 2021; Whittingham Munévar, 2011). No obstante, su implementación enfrenta desafíos estructurales significativos, particularmente en entornos donde las brechas digitales, regulatorias y de capacidad institucional persisten (Tovar y Acero, 2021; Becerra Chinchilla, 2023).

En los últimos años, se ha evidenciado un giro discursivo dentro de este paradigma: de un enfoque predominantemente técnico e instrumental, se transita hacia una gobernanza digital que reivindica la participación, la rendición de cuentas y la justicia social como ejes fundamentales. Esta transformación impulsada por nuevas demandas sociales, cambios normativos y el impacto de tecnologías emergentes, exige repensar el papel del sector privado no solo como aliado en la innovación, sino como sujeto corresponsable de los impactos éticos, sociales y jurídicos del desarrollo tecnológico (Schoemaker, 2024).

Joyanes Aguilar (2021) señala que tecnologías emergentes como el *big data*, el *blockchain* y la inteligencia artificial están reformulando los procesos organizacionales, especialmente en el contexto de la Cuarta Revolución Industrial. Estas innovaciones no solo reconfiguran la forma en que las empresas operan, sino que también introducen nuevos riesgos legales y éticos asociados a la gobernanza algorítmica, el tratamiento de datos y la automatización de decisiones. Mientras algunos enfoques celebran su potencial para optimizar la eficiencia y la toma de decisiones empresariales, otros autores advierten sobre la insuficiencia de los

marcos regulatorios actuales para abordar sus efectos redistributivos, así como los retos de inclusión y acceso equitativo a la tecnología (Jimbo-Santana y Jimbo-Santana, 2021).

Desde una perspectiva jurídica, esta tensión evidencia un problema central para el Derecho empresarial contemporáneo: la necesidad urgente de adaptar sus principios y marcos normativos para responder a los nuevos escenarios digitales donde las empresas no solo actúan como agentes económicos, sino también como *arquitectos de infraestructuras tecnológicas* que afectan derechos fundamentales. En este contexto, el debate ya no se limita a la regulación sectorial, sino que se traslada al plano estructural de la gobernanza digital, exigiendo que las empresas asuman responsabilidades más allá del cumplimiento formal, incluyendo deberes de transparencia, explicabilidad y responsabilidad social corporativa. La ausencia de políticas públicas robustas y coherentes con este nuevo paradigma jurídico puede traducirse en vacíos de control que profundicen asimetrías de poder y erosionen principios democráticos en el ecosistema digital.

Desde la perspectiva del PNUD, las empresas desempeñan un papel fundamental en la gobernanza digital, particularmente en la implementación de tecnologías que apoyan la agenda global de desarrollo y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) (PNUD, 2021). No obstante, la participación del sector privado también es objeto de crítica, ya que algunos estudios sugieren que la integración de los intereses comerciales en la gobernanza digital puede priorizar la rentabilidad sobre la equidad, lo que podría perpetuar o incluso agravar las desigualdades existentes (Palomino-Flores et al., 2023). A su vez, autores como Jimbo-Santana y Jimbo-Santana (2021) proponen la necesidad de "tecnopolíticas" que permitan gestionar el impacto de las tecnologías digitales de forma inclusiva, al tiempo que fomenten la participación ciudadana y la democratización del acceso digital.

El **neoliberalismo** constituye el **marco teórico** de esta investigación, al ser un modelo que ha influido en la configuración de las estructuras de gobernanza digital. Como señalan Brown (2005) y Harvey (2007), el neoliberalismo no solo redefine el papel del Estado, priorizando la eficiencia económica y la desregulación, sino que también transforma la manera en que se articulan las relaciones entre el sector público y privado. En el ámbito de la gobernanza digital, esta racionalidad de mercado puede orientar la formulación de marcos regulatorios que favorecen la maximización del capital y la competitividad empresarial, relegando

principios como la justicia social, la equidad y la participación ciudadana. En este contexto, el Estado neoliberal actúa más como facilitador del mercado que como garante de derechos fundamentales.

En un contexto de creciente digitalización de los procesos sociales, económicos y estatales, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) ha promovido una agenda de gobernanza digital que involucra activamente al sector privado como actor estratégico en la implementación de tecnologías para el desarrollo. Esta participación empresarial, sin embargo, no es neutra: implica una serie de fricciones normativas, axiológicas y estructurales entre la lógica del mercado, los principios de justicia social, y los derechos fundamentales de la ciudadanía en entornos digitales.

Esta investigación se propone analizar e interpretar cómo el PNUD concibe el rol de las empresas en su agenda de gobernanza digital, con el fin de identificar las **tensiones jurídicas emergentes** que se derivan de la interacción entre el interés empresarial y el interés público. Por tensiones jurídicas se entienden aquí los conflictos o disonancias que surgen entre marcos normativos, principios y estrategias de desarrollo cuando las empresas adquieren roles de co-gobierno o autorregulación tecnológica sin los contrapesos adecuados. Estas tensiones no solo tienen implicaciones prácticas, sino también teóricas, pues exigen repensar el Derecho empresarial más allá de su enfoque tradicional centrado en la eficiencia y la rentabilidad, para incluir responsabilidades sociales, deberes y transparencia en la protección de derechos digitales.

A pesar del avance de la literatura en gobernanza digital, persisten vacíos en torno a cómo la racionalidad neoliberal, que privilegia la eficiencia del mercado y la autorregulación empresarial, moldea los marcos regulatorios en contextos digitales. Esta investigación aborda esa brecha evaluando si, en efecto, la lógica de gobernanza digital promovida por el PNUD refuerza esa racionalidad y, en consecuencia, desplaza el papel del Estado como garante del interés general. La pregunta que guía este estudio, entonces, no se limita a un diagnóstico funcional del rol empresarial, sino que busca responder:

¿Cuál el rol de las empresas en la gobernanza digital y qué tensiones jurídicas surgen entre la participación empresarial y la participación ciudadana?

Esta aproximación permite no solo esclarecer el diseño institucional que propone el PNUD en materia de gobernanza digital, sino también contribuir a la construcción de un Derecho empresarial más crítico y actualizado, que comprenda la transformación digital como un escenario de disputa normativa. En este escenario, no basta con promover la eficiencia o la innovación; es imprescindible garantizar la equidad, la rendición de cuentas y el respeto efectivo de los derechos fundamentales.

Ahora bien, ¿por qué resulta central el estudio de las tensiones jurídicas en este contexto? Las tensiones jurídicas son relevantes precisamente porque revelan los puntos de fricción donde los marcos regulatorios actuales, insuficientes o ambiguos, deben ser repensados. Como afirma López Medina (2006), las tensiones no son simples disfunciones normativas: son el síntoma de vacíos, contradicciones, conflictos de interpretación, aplicación o ponderación de normas, y en particular, para efectos de esta investigación, con relación a principios que emergen en la práctica de la gobernanza digital. Su análisis permite identificar los ámbitos donde el Derecho no ofrece respuestas claras y donde, por tanto, se hace necesaria una reconstrucción doctrinal y normativa para equilibrar los intereses privados con el interés público y los derechos ciudadanos. Para el Derecho empresarial, estas tensiones son particularmente significativas, ya que evidencian los límites de la autorregulación y de los modelos contractuales tradicionales frente a nuevas dinámicas de poder corporativo en el entorno digital.

La hipótesis central de esta investigación sostiene que el modelo de gobernanza digital promovido por el PNUD incorpora a las empresas bajo una lógica de colaboración público-privada moldeada por la racionalidad neoliberal. Esta lógica da lugar a marcos regulatorios flexibles y con escasos mecanismos de control democrático. En consecuencia, el rol del Estado como garante de los derechos fundamentales en entornos digitales tiende a debilitarse, mientras que las empresas adquieren un poder normativo de facto, particularmente en la configuración y gobernanza de tecnologías emergentes como el big data y la inteligencia artificial. Esta situación plantea desafíos cruciales para el Derecho empresarial, que debe evolucionar para responder a estas nuevas formas de poder y garantizar que la transformación digital no profundice desigualdades ni erosione derechos fundamentales.

En consecuencia, se plantea que la participación empresarial en la agenda del PNUD tiende a priorizar la eficiencia y la rentabilidad sobre principios como la equidad, la transparencia algorítmica y la inclusión digital. Esta situación genera tensiones jurídicas entre el interés privado y el interés público, que se expresan en la ausencia de obligaciones claras sobre la responsabilidad corporativa frente a los derechos de la ciudadanía digital. Desde una perspectiva del Derecho empresarial, esto exige repensar el marco regulatorio actual para incorporar criterios de responsabilidad tecnológica, rendición de cuentas y justicia digital.

En cuanto a la metodología, esta investigación emplea un análisis documental cualitativo y hermenéutico sobre treinta y dos (32) publicaciones del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) relacionadas con gobernanza digital y el rol empresarial, usando documentos de los últimos cinco años para asegurar relevancia actual. Las fuentes principales incluyen reportes anuales, planes estratégicos y guías de la oficina digital del PNUD, que examinan la contribución empresarial a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y el enfoque neoliberal en estas propuestas. Los documentos fueron recopilados mediante palabras clave específicas en el sitio del PNUD, con filtros temáticos que permitieron identificar 58 resultados alineados con los objetivos de la investigación.

Estructura de la investigación y enfoque metodológico

Esta investigación está organizada en cinco capítulos. En el primer capítulo se presenta una revisión de la literatura sobre gobernanza digital. El segundo capítulo desarrolla el marco teórico del neoliberalismo y su relación con la agenda digital del PNUD. El tercer capítulo se dedica a la metodología, explicada de manera detallada para mostrar cómo se seleccionaron y analizaron las fuentes. El cuarto capítulo aborda el análisis del estudio de caso del PNUD, mostrando los hallazgos sobre la implementación de la gobernanza digital y su relación con las empresas y el sector privado. Finalmente, el quinto capítulo presenta las conclusiones, evaluando el rol del sector privado y las empresas en la agenda global del PNUD sobre gobernanza digital.

Adoptando un enfoque cualitativo y documental, esta investigación examina en detalle las interacciones entre gobernanza digital, empresas y otros actores clave del sector público y privado en el contexto de los estudios del PNUD. Los criterios de selección y exclusión de fuentes se enfocaron en identificar documentos que examinan directamente la interrelación

entre gobernanza digital, derecho y desarrollo, además de sus distintos matices en administración pública, justicia digital, derechos humanos y desarrollo de políticas públicas en el ecosistema digital. Para enriquecer el marco conceptual de la investigación, se revisaron 20 artículos en inglés y español, utilizando combinaciones de palabras clave como “gobernanza digital” y “administración de justicia”, “digital governance” and “business”, “Digital Justice” and “Law”, “transformación digital” y “Administración de justicia”, entre otras.

Para organizar las fuentes, se desarrolló una matriz documental en Excel, donde se identificaron características de cada artículo, tales como el tipo de investigación, base de datos, palabras de búsqueda, título, año de publicación, ciudad, país, resumen, objetivo, datos clave para el planteamiento del problema, conceptos fundamentales abordados y las conclusiones y recomendaciones.

La selección de documentos se realizó en bases de datos reconocidas como Google Scholar, Scopus, Scielo y Dialnet, enfocándose en publicaciones de acceso abierto en revistas científicas indexadas en Derecho Privado. La relevancia de cada fuente se verificó mediante la presencia de palabras clave en el título y una revisión general del contenido, lo que permitió asegurar que las fuentes aportaran un valor significativo al marco conceptual. Para mantener la pertinencia de las fuentes, se excluyeron estudios que se centraran exclusivamente en los aspectos técnicos de la gobernanza o transformación digital, pues estos no abordan las implicaciones legales, éticas o regulatorias, que son fundamentales para el enfoque de esta investigación. Este criterio de exclusión fue crucial para centrar el análisis en aspectos normativos y regulatorios de la gobernanza digital, evitando dispersar el estudio hacia áreas técnicas menos alineadas con el objetivo central del proyecto.

La presente investigación evalúa la gobernanza digital como un proceso complejo, influido tanto por los principios del neoliberalismo como por la participación de las empresas en la creación y desarrollo de políticas digitales. Para estructurar este análisis, se identifican dos dimensiones centrales que permiten desglosar y comprender cómo se articulan y configuran los distintos elementos relacionados con la gobernanza digital en el contexto de las publicaciones y políticas del PNUD.

La primera dimensión, Gobernanza Digital y Neoliberalismo, examina cómo el PNUD construye y define el concepto de gobernanza digital desde un marco de desarrollo orientado hacia la eficiencia de mercado y la colaboración público-privada. Aquí se analiza la definición y construcción del problema en los documentos del PNUD, evaluando cómo esta institución formula los desafíos que enfrenta la gobernanza digital y cómo estos desafíos reflejan un enfoque neoliberal que prioriza la desregulación y la autonomía empresarial. Además, se indaga en las soluciones propuestas por el PNUD para responder a estos desafíos, identificando estrategias y herramientas tecnológicas que promuevan los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y que resalten la cooperación entre el sector público y privado. Este análisis revela cómo las soluciones planteadas no solo buscan resolver problemas de gobernanza, sino que también reflejan las lógicas de un mercado globalizado que valora la competencia y la innovación empresarial.

Otro aspecto fundamental dentro de esta dimensión es la construcción de ciertas subjetividades y tecnologías emergentes. Aquí se explora cómo el PNUD presenta al ciudadano, al Estado y a las empresas dentro de un marco digital en el que la colaboración y el acceso a servicios dependen en gran medida de la implementación de tecnologías avanzadas, tales como la inteligencia artificial o el blockchain. Esta visión, alineada con los principios neoliberales, sitúa al individuo y a las empresas como agentes de cambio en un entorno de responsabilidad compartida, y revela cómo las tecnologías digitales pueden llegar a modificar las estructuras de poder y los patrones de dependencia entre los actores involucrados.

La segunda dimensión, Rol de las Empresas en la Gobernanza Digital, indaga en cómo el PNUD conceptualiza y promueve la participación empresarial en la agenda digital. El análisis de esta dimensión parte de la participación empresarial en la agenda digital, donde se observa cómo el sector privado no solo es un socio en la implementación de los ODS, sino que se convierte en un actor clave para la creación y adopción de políticas digitales en el ámbito global. Este rol empresarial, en muchos casos, se percibe como indispensable para alcanzar los objetivos de desarrollo establecidos, lo cual plantea interrogantes sobre la influencia del sector privado en la toma de decisiones políticas y la posible priorización de intereses empresariales en la formulación de políticas públicas.

Además, se estudia el impacto de las tecnologías empresariales en la gobernanza, examinando cómo tecnologías impulsadas por empresas —como el 5G, la inteligencia artificial y el big data— moldean las políticas de gobernanza digital propuestas por el PNUD. Estas tecnologías no solo representan avances significativos para la modernización de las políticas de gobernanza, sino que también consolidan el rol de las empresas como proveedores de infraestructura y servicios digitales, incrementando su influencia en la administración pública y los derechos ciudadanos en el entorno digital. Este análisis revela cómo la hegemonía tecnológica del sector empresarial puede consolidarse mediante un modelo de gobernanza que favorece la innovación y la competitividad como motores del cambio social y el progreso digital.

Finalmente, se analiza la relación público-privada y las asimetrías de poder presentes en el modelo de gobernanza digital propuesto por el PNUD, prestando especial atención a cómo el neoliberalismo influye en estas relaciones. Se explora cómo las dinámicas de poder entre el Estado y las empresas pueden crear escenarios en los que el sector privado lidera o participa activamente en la toma de decisiones políticas, generando asimetrías que pueden favorecer los intereses empresariales sobre los públicos. Este enfoque permite comprender la gobernanza digital no solo como un proceso de implementación de políticas, sino también como un espacio de interacción y de influencia recíproca entre el sector público y privado, en el que las normas y estructuras de poder están en constante negociación.

Estas variables, analizadas desde una perspectiva cualitativa y documental, aportan una visión amplia y detallada del impacto del neoliberalismo en la gobernanza digital y el rol de las empresas en este contexto, ofreciendo una comprensión integral de cómo el PNUD estructura y promueve sus políticas en torno a estos temas.

Limitaciones y horizontes para nuevas investigaciones

Ahora bien, como toda investigación cualitativa de carácter exploratorio, este estudio presenta ciertas limitaciones que es necesario reconocer. Si bien el enfoque hermenéutico y documental adoptado permite una comprensión profunda de los marcos discursivos y regulatorios promovidos por el PNUD, este mismo enfoque puede introducir cierto grado de subjetividad en la interpretación y selección de fuentes. A pesar de los esfuerzos metodológicos aplicados, incluido el uso sistemático de herramientas de análisis como

Atlas.ti, la codificación y categorización de los textos siempre comporta un componente interpretativo, lo cual exige cautela en la generalización de los resultados.

Por otra parte, el análisis se centró principalmente en el contexto de América Latina como marco de referencia para examinar las implicaciones del modelo de gobernanza digital neoliberal. Esta delimitación es pertinente, dado que en esta región las brechas regulatorias, económicas e institucionales son particularmente agudas y permiten visibilizar con claridad las tensiones jurídicas emergentes. Sin embargo, este enfoque puede restringir la extrapolación directa de los hallazgos a otros contextos geopolíticos, donde las dinámicas sociopolíticas y los marcos regulatorios difieren sustancialmente.

Otro límite relevante deriva de la novedad del campo de estudio. La gobernanza digital, en particular en su intersección con el Derecho empresarial y con el análisis de marcos de desarrollo neoliberal, constituye un ámbito en construcción, con una literatura académica aún fragmentada y en evolución. Esto dificulta el establecimiento de variables claramente definidas y limita la posibilidad de contrastar los hallazgos con un cuerpo consolidado de estudios previos.

Adicionalmente, el estudio se enfocó exclusivamente en los documentos y discursos del PNUD, sin incluir análisis comparativos con otras agencias internacionales como el Banco Mundial o el Banco Interamericano de Desarrollo, que también desempeñan roles significativos en la promoción de agendas de gobernanza digital. Esta decisión metodológica responde a un criterio de delimitación analítica: el PNUD fue seleccionado por ser uno de los organismos multilaterales más influyentes en la articulación entre gobernanza, desarrollo sostenible y digitalización, lo que permite captar una visión integral de la relación entre tecnología, desarrollo y marcos regulatorios. No obstante, futuras investigaciones podrían enriquecer este análisis a partir de una perspectiva comparada entre agencias y modelos institucionales.

Finalmente, conviene señalar que, dada la velocidad vertiginosa de la transformación digital y la constante evolución de los marcos normativos y tecnológicos, los hallazgos de esta investigación deben ser comprendidos como un aporte contextualizado y situado, abierto a ser actualizado y contrastado frente a los cambios futuros en el campo de la gobernanza digital global.

Criterios y enfoque de la revisión de literatura

La revisión de literatura se llevó a cabo con el propósito de identificar las principales aproximaciones conceptuales, jurídicas y políticas a la gobernanza digital, con especial énfasis en el rol del sector privado. Se analizaron estudios publicados en los últimos 15 años, priorizando aquellos generados en los últimos cinco, dado el impacto acelerado de la transformación digital tras la pandemia. La búsqueda se realizó en bases de datos como Google Scholar, Scopus, SciELO y Dialnet, enfocándose en revistas indexadas y de acceso abierto en derecho, ciencia política y administración pública. Se excluyeron los trabajos puramente técnicos, priorizando aquellos que exploran el entrecruce entre gobernanza digital, derecho y regulación. Los hallazgos fueron organizados en una matriz documental en Excel, facilitando una lectura sistemática de las contribuciones, vacíos y tensiones relevantes para esta investigación.

Revisión de la Literatura: Hacia una Comprensión de la Gobernanza Digital

Policéntrica

La gobernanza ha evolucionado significativamente desde su concepción tradicional centrada en el Estado hacia una estructura policéntrica que incorpora la participación activa de diversos actores, entre ellos el sector privado y la sociedad civil. Esta transición responde a la creciente complejidad e interdependencia de los desafíos sociales, económicos y tecnológicos contemporáneos. En su definición más amplia, Whittingham Munévar (2011) plantea que la gobernanza ya no se limita a la acción estatal, sino que implica redes de coordinación y cooperación para alcanzar fines colectivos. Esta transformación hacia modelos más horizontales busca enriquecer la toma de decisiones al integrar saberes, recursos y capacidades de múltiples actores.

Sin embargo, la gobernanza policéntrica también plantea interrogantes fundamentales sobre el equilibrio de poder, los mecanismos de legitimación y la capacidad de los actores no estatales para incidir en la esfera pública. Whittingham, citando a Putnam et al. (1993), enfatiza el papel del capital social en la eficacia de estos modelos, mientras que autores como Castells (1997) problematizan la posibilidad de que ciertos intereses privados dominen el proceso de gobernanza, desplazando la lógica del bien común. Esta tensión

entre cooperación inclusiva y captura normativa resulta especialmente crítica en el contexto de la gobernanza digital.

Whittingham Munévar (2011) y Castro Pinzón (2021) coinciden en que la gobernanza digital requiere un enfoque policéntrico y colaborativo, integrando al Estado, la sociedad civil y el sector privado en un proceso de toma de decisiones dinámico. Este enfoque, además de relevante en contextos de desarrollo global, es crucial en América Latina, donde la presencia de actores paraestatales y un Estado debilitado presentan desafíos particulares para la implementación de nuevas tecnologías. En esta región, las tecnologías digitales representan una oportunidad para mejorar la eficiencia y transparencia de los sistemas de gobernanza, pero también plantean riesgos significativos de exclusión debido a la desigualdad en el acceso a la tecnología y la fragilidad institucional (Becerra Chinchilla, 2023; Guevara Flórez y Uc Ríos, 2020).

Whittingham (2011) sostiene que enfrentar los desafíos actuales requiere una gobernanza colaborativa y policéntrica, donde la distribución equitativa de roles evita la concentración de poder y fomenta una toma de decisiones inclusiva. Este planteamiento resuena con la visión de Coll y Restrepo (2021) sobre la e-justicia, que aboga por una transformación más profunda del sistema judicial, superando la simple incorporación de tecnología para construir una justicia que responda a las demandas sociales y promueva la participación activa de los ciudadanos.

Ambos enfoques cuestionan los modelos tradicionales centralizados: mientras Whittingham se enfoca en descentralizar el poder en la gobernanza, Coll y Restrepo enfatizan que la e-justicia debe ser un espacio que invite a la sociabilidad y a un rol activo de la ciudadanía, rechazando su reducción a una herramienta funcional. Así, ambos autores coinciden en la necesidad de sistemas estructurales más inclusivos que reflejen las necesidades de la sociedad, aunque desde perspectivas distintas: Whittingham en la gobernanza pública y Coll y Restrepo en la justicia digital.

Así, la gobernanza se define como un concepto de acción que implica la interacción y colaboración entre diversos actores para tomar decisiones, negociar prioridades y ejercer poder de manera inclusiva. A diferencia de otros conceptos relacionados, como el capital social, la gobernabilidad y el gobierno, la gobernanza abarca un proceso más amplio y

participativo, donde actores como la sociedad civil, el Estado y el mercado coexisten. Mientras que el capital social representa una capacidad potencial para actuar colectivamente, la gobernabilidad describe la habilidad del gobierno para ejercer su autoridad y cumplir sus funciones, contribuyendo a una gobernanza efectiva y dependiendo de la capacidad de la sociedad para ser gobernada (Whittingham, 2011, citando a Pierre y Peters, 2000). Por otro lado, el gobierno se enfoca en las instituciones formales encargadas de implementar decisiones, aunque su rol en la gobernanza ha evolucionado, permitiendo una mayor participación de otros actores debido a estructuras de decisión más flexibles y horizontales (Whittingham, 2011, citando a Wright, 2000).

En el contexto de esta investigación, este marco conceptual es clave para analizar cómo la gobernanza digital, promovida por el PNUD, se estructura en un modelo donde el sector privado tiene un papel preponderante. El énfasis en la interacción entre actores permite comprender cómo las empresas influyen en la toma de decisiones sobre la infraestructura digital y en la formulación de marcos regulatorios. Esto es especialmente relevante en el marco de un modelo neoliberal de gobernanza, donde el mercado es concebido no solo como un actor más, sino como un agente con poder regulador de facto en la formulación y ejecución de políticas digitales.

Asimismo, la distinción entre gobernanza, gobernabilidad y gobierno permite evaluar hasta qué punto la participación empresarial en la agenda digital del PNUD fortalece o debilita el papel del Estado como garante de derechos fundamentales. Dado que la gobernabilidad está condicionada por la capacidad del gobierno para ejercer autoridad, la creciente influencia del sector privado en la gobernanza digital podría generar desafíos regulatorios que afectan la transparencia, la equidad y la protección de derechos en entornos digitales.

Por lo tanto, este marco conceptual es fundamental para interpretar las tensiones jurídicas que emergen en la gobernanza digital, permitiendo evaluar si la participación de las empresas en la agenda del PNUD se orienta hacia una cooperación que garantice el acceso equitativo a la tecnología o si, por el contrario, reproduce dinámicas de mercado que favorecen la rentabilidad empresarial sobre la justicia social y los derechos digitales

Del Estado al Ecosistema Digital: Nuevas Reglas, Nuevos Riesgos

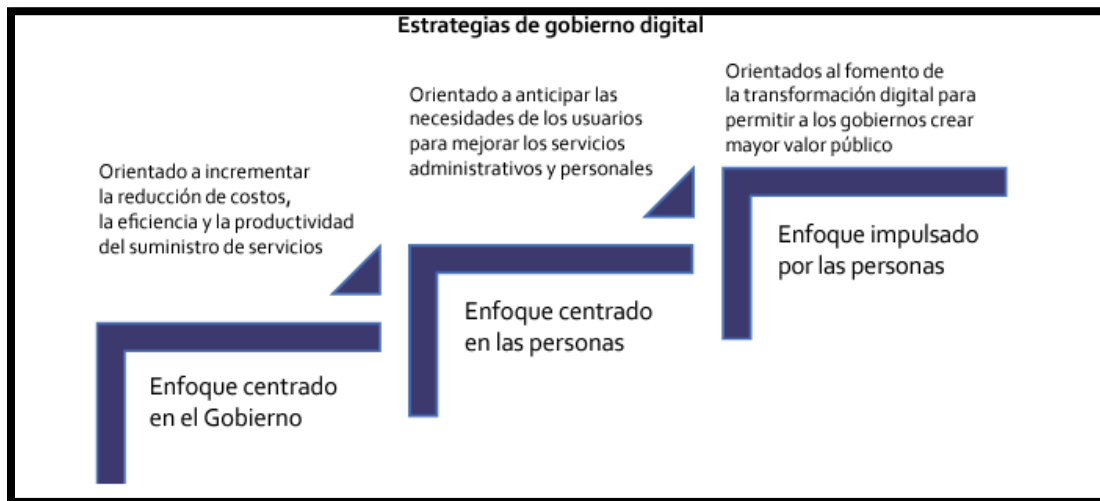
La gobernanza digital es una extensión de los principios de la gobernanza tradicional adaptados a la era tecnológica. Esta forma de gobernanza promueve la coordinación de actores públicos y privados mediante herramientas digitales que facilitan la toma de decisiones y la prestación de servicios. Castro Pinzón (2021) define la gobernanza digital como el conjunto de decisiones, regulaciones y procedimientos que guían la adopción de tecnologías para mejorar la administración y participación ciudadana. Sin embargo, este avance tecnológico no está exento de desafíos. A medida que el papel de la tecnología se expande en el ámbito público, surgen preocupaciones sobre la equidad y la inclusión, ya que el acceso desigual a la tecnología puede exacerbar las disparidades sociales, especialmente en regiones como América Latina. En efecto, las reformas estructurales de las décadas de 1980 y 1990 transformaron significativamente el rol del Estado, afectando las dinámicas de gobernanza. Las políticas neoliberales promovieron la reducción del papel del Estado y la liberalización del mercado, redefiniendo las relaciones entre el gobierno, el sector privado y la sociedad civil (Whittingham, 2011, citando a Cunill, 1991 e ILPES, 1995).

Las tecnologías emergentes como la inteligencia artificial y el blockchain representan otra dimensión crítica en la gobernanza digital. Estas herramientas pueden mejorar la transparencia y la eficiencia en la administración, pero también plantean serios desafíos éticos y regulatorios. Erkut (2020) y Tovar y Acero (2021) discuten los riesgos de sesgos algorítmicos y la protección de datos en sistemas automatizados, destacando que la falta de supervisión humana puede comprometer la equidad en la toma de decisiones.

En el contexto de la gobernanza digital, las estrategias que adopten los gobiernos resultan fundamentales para definir el éxito en la implementación de tecnologías emergentes y su impacto en la sociedad. En una trayectoria evolutiva, estas estrategias parten de un enfoque tradicional centrado en el gobierno, orientado hacia la eficiencia y la reducción de costos en la prestación de servicios, alineado con una visión más jerárquica y burocrática de las instituciones. Como se ilustra en la Figura 1², a medida que la transformación digital avanza, las estrategias transitan hacia enfoques que colocan las necesidades de los usuarios

² Fuente: Naser, A. (Coord.); (2021), sobre la base de Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE), "Recommendation of the Council on Digital Government Strategies", 2014 [en línea] www.oecd.org/gov/digital-government/Recommendation-digitalgovernment-strategies.pdf.

en el centro, con el objetivo de mejorar los servicios no solo en términos de operatividad, sino también en satisfacción y accesibilidad para los ciudadanos. Este proceso culmina en un enfoque impulsado por las personas, donde la transformación digital coloca al ciudadano como un actor clave en la toma de decisiones digitales, priorizando la participación activa y el empoderamiento ciudadano en los procesos de gobernanza digital (Naser, A; 2021).



Sin embargo, esta evolución en el enfoque de la gobernanza digital plantea tensiones significativas. Por un lado, la modernización digital promete beneficios de eficiencia y accesibilidad, permitiendo a los gobiernos mejorar la administración pública y a los ciudadanos acceder a servicios más ágiles. No obstante, como señala Donoghue (2017), esta optimización en los sistemas de “justicia digital” y “tribunales virtuales” puede resultar en una visión tecnocrática y utópica que reduce el valor de la justicia a su eficiencia operativa, descuidando aspectos sustantivos como la participación y la equidad. Donoghue advierte que, si bien la tecnología puede facilitar una resolución oportuna de disputas, el énfasis exclusivo en la velocidad y la eficiencia en los sistemas judiciales digitalizados puede poner en riesgo principios fundamentales de justicia.

Además, el enfoque predominantemente técnico en la modernización digital podría excluir a grupos desfavorecidos, perpetuando desigualdades preexistentes si no se considera la disponibilidad de servicios legales y el acceso a la justicia. Este argumento resalta la necesidad de que las estrategias de gobernanza digital se configuren no solo para optimizar recursos, sino también para facilitar la participación efectiva y equitativa de todos los

ciudadanos. En consecuencia, el progreso hacia una gobernanza digital “impulsada por las personas” no se logra únicamente mediante la eficiencia técnica; requiere un diseño cuidadoso de procesos digitales que promuevan la inclusión y protejan los derechos de acceso a la justicia, evitando que la transformación digital comprometa los valores sustantivos de la equidad y la participación ciudadana.

La gobernanza digital se sustenta en varios principios clave que facilitan el desarrollo de sistemas de gestión pública y privada adaptados a los retos de la era digital. Uno de estos principios es la transparencia y el acceso a la información, donde las tecnologías de la información y comunicación (TIC) desempeñan un papel fundamental al ofrecer acceso a la información pública y promover la rendición de cuentas. Según Whittingham (2011), quien cita a Bertot, Jaeger y Grimes (2010), la transparencia es esencial para que los ciudadanos puedan supervisar y participar activamente en los procesos de gobernanza, creando un entorno de confianza en las instituciones. Asimismo, la participación ciudadana en la gobernanza digital permite un involucramiento directo de los ciudadanos en la toma de decisiones. Las plataformas digitales facilitan esta interacción y fortalecen la legitimidad de las políticas al crear espacios de consulta pública que incorporan las voces de los ciudadanos.

La eficiencia administrativa también es un componente central en el desarrollo de una gobernanza digital efectiva. La digitalización no solo optimiza recursos y reduce costos operativos en la administración pública, sino que permite automatizar procesos que, de otro modo, podrían resultar tediosos y lentos sostiene que la eficiencia es crucial para mejorar la capacidad de respuesta de los sistemas de gestión pública (Whittingham, 2011). Sin embargo, esta orientación hacia la eficiencia administrativa plantea preguntas sobre cómo equilibrar el avance tecnológico con la necesidad de un enfoque más inclusivo y ético en la gobernanza.

A pesar de los beneficios que ofrece la digitalización en términos de transparencia, participación y eficiencia, existen importantes brechas de conocimiento y desafíos en la implementación de estas tecnologías en los sistemas de justicia y gobernanza. Primero, la regulación y supervisión de tecnologías automatizadas plantea interrogantes significativos, ya que tecnologías como la inteligencia artificial (IA) prometen mejorar la accesibilidad y

eficiencia, pero también conllevan riesgos de sesgos algorítmicos y una falta de supervisión humana que puede comprometer la equidad en la toma de decisiones judiciales (Corvalán, 2018). En este sentido, se requiere un marco regulatorio claro que asegure tanto la transparencia como la justicia en el uso de estas tecnologías.

Otro desafío relevante se relaciona con los impactos socioeconómicos y culturales de la digitalización. Según Jimbo-Santana y Jimbo-Santana (2021), la gobernanza digital debe ser adaptativa y sensible a las diferentes realidades regionales y socioeconómicas. Los efectos de la digitalización en la percepción de la justicia y la participación ciudadana varían según el contexto, por lo que es crucial desarrollar estudios empíricos que analicen estos impactos para garantizar que las políticas de gobernanza digital sean inclusivas y efectivas en diversas áreas.

La seguridad y privacidad de los datos es otra preocupación fundamental en los sistemas de justicia digital. Tovar y Acero (2021) destacan que la protección de la información procesal y de los datos personales en sistemas digitalizados es vital para salvaguardar la confianza de los usuarios en estos procesos. Desarrollar prácticas y estándares sólidos para garantizar la privacidad y seguridad de los datos es una necesidad en el contexto de una gobernanza digital creciente.

La inclusión y el acceso igualitario también constituyen un reto, ya que la brecha digital afecta la capacidad de muchos ciudadanos de acceder a servicios digitales. Por lo tanto, garantizar un acceso equitativo implica no solo la infraestructura tecnológica necesaria, sino también la capacitación y educación de los usuarios para que puedan interactuar con estos sistemas digitales (Becerra Chinchilla; 2023 y Segura; 2023). Sin estos elementos, el ideal de una gobernanza digital inclusiva quedaría truncado, especialmente en regiones con bajos niveles de digitalización y grandes desigualdades socioeconómicas (Palomino-Flores et al., 2023).

Además, Whittingham (2011) señala la importancia de reconocer y fortalecer formas alternativas de gobernanza no lideradas exclusivamente por el Estado. En América Latina, donde los actores paraestatales y las organizaciones de la sociedad civil a menudo suplen las deficiencias estatales, es crucial adoptar modelos de gobernanza digital que aprendan de estas formas emergentes. La experiencia latinoamericana resalta la necesidad de un enfoque

de gobernanza digital inclusivo y adaptativo que refleje las particularidades de la región, en lugar de un modelo único que ignore los factores culturales y políticos locales.

Para diferenciar entre la gobernanza digital y la institucionalidad del gobierno digital, es fundamental reconocer que, mientras la gobernanza digital se centra en los procesos de toma de decisiones que involucran actores estatales y no estatales, la institucionalidad del gobierno digital se refiere a los esquemas organizacionales y normativos necesarios para implementar dichas decisiones de manera sostenible. Barros, Campero y Cabello (2016) destacan que en América Latina, donde las instituciones tienden a ser frágiles, fortalecer la institucionalidad digital es crucial para garantizar la efectividad y sostenibilidad de la gobernanza digital.

Rodríguez (2021), en su revisión sistemática de literatura, subraya la importancia de la justicia digital como parte esencial de la infraestructura crítica de las naciones, en la cual la ciberseguridad se vuelve un elemento central. En su análisis, identifica las tecnologías de la información y comunicación (TIC) y los riesgos cibernéticos presentes en cada etapa del proceso judicial, recomendando prácticas que refuerzan la seguridad a lo largo del ciclo de vida de la justicia digital. Este enfoque se complementa con las observaciones de Tovar y Acero (2021), quienes plantean que la protección de la seguridad y privacidad de los datos procesales es un desafío crucial en un entorno judicial digitalizado. En consecuencia, ambos estudios convergen en la necesidad de desarrollar estándares y mejores prácticas de ciberseguridad que salvaguarden la información procesal y la privacidad de los datos personales, confirmando que la ciberseguridad es indispensable para la gobernanza de los sistemas de justicia digital.

En este contexto de gobernanza digital, la colaboración entre el sector público y el privado emerge como un aspecto crítico. La interdependencia estratégica entre ambos sectores permite compartir recursos, conocimientos y capacidades tecnológicas esenciales para impulsar la digitalización de la justicia y otros servicios públicos. La literatura revisada sugiere que la intervención del sector privado no solo es beneficiosa, sino fundamental para cerrar brechas tecnológicas, especialmente en regiones como América Latina, donde, como señalan Jimbo-Santana y Jimbo-Santana (2021), la infraestructura y los recursos del sector privado resultan vitales para reducir la brecha digital y mejorar el acceso a las tecnologías.

Esta visión pone en relieve que la colaboración público-privada no es simplemente una opción, sino una necesidad estructural en la construcción de un sistema de gobernanza digital inclusivo y accesible.

La participación inclusiva se perfila también como un pilar de la gobernanza digital, requiriendo la integración de múltiples voces, incluyendo ciudadanos, organizaciones de la sociedad civil y empresas. Naciones Unidas, en su informe “*A Shared Vision for Technology and Governance*” (Schoemaker, 2024), destaca la importancia de esta colaboración integral para avanzar en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), donde el sector privado, al proveer soluciones tecnológicas, contribuye significativamente al desarrollo y a la inclusión digital (PNUD, 2021). Sin embargo, esta colaboración también genera desafíos éticos y regulatorios. Palomino-Flores et al. (2023) advierten que un modelo de gobernanza digital excesivamente centrado en los intereses empresariales puede priorizar la eficiencia y rentabilidad sobre la equidad y el acceso universal, exponiendo la tensión entre un modelo de desarrollo impulsado por el sector privado y la necesidad de un enfoque inclusivo que garantice acceso equitativo para todos los ciudadanos.

Gobernanza digital y sector privado: entre la innovación y la captura regulatoria

En los modelos contemporáneos de gobernanza, el sector empresarial ha dejado de ser un actor periférico para convertirse en un componente estructural en la formulación e implementación de políticas públicas, especialmente en entornos mediados por tecnología. En el marco de la gobernanza digital, esta participación se ha intensificado: las empresas contribuyen con innovación, financiamiento y capacidad técnica, funciones que muchas veces superan las posibilidades del aparato estatal, sobre todo en países del Sur Global.

Sin embargo, esta colaboración público-privada no está exenta de tensiones. Aunque facilita el despliegue de infraestructuras tecnológicas y la ampliación del acceso digital, también puede generar riesgos de captura regulatoria, concentración de poder y exclusión social. Palomino-Flores et al. (2023) advierten que, al priorizar intereses comerciales, las empresas pueden orientar la toma de decisiones hacia la eficiencia operativa, descuidando principios fundamentales como la equidad y la inclusión digital.

Desde un enfoque jurídico, estas tensiones se reflejan en la insuficiencia de marcos normativos que regulen con claridad la responsabilidad de las empresas en el uso de tecnologías emergentes. Erkut (2020) subraya los desafíos que plantea la adopción de inteligencia artificial y blockchain sin mecanismos robustos de supervisión, lo que puede derivar en abusos de poder, prácticas monopólicas y violaciones al derecho a la privacidad. Este escenario es especialmente crítico en América Latina, donde las asimetrías institucionales y las debilidades regulatorias agravan el riesgo de un entorno digital regido por lógicas mercantiles, más que por principios de justicia social.

La revisión de la literatura evidencia una laguna importante: si bien existe consenso sobre la necesidad de una gobernanza policéntrica (Castro Pinzón, 2021; Jimbo-Santana y Jimbo-Santana, 2021), pocos estudios analizan el rol estructural de las empresas desde una perspectiva jurídica. En el contexto del desarrollo sostenible promovido por el PNUD, esta omisión es problemática, pues invisibiliza los efectos que puede tener la lógica neoliberal sobre el diseño de los marcos regulatorios y la protección de derechos fundamentales.

Por tanto, comprender el papel de las empresas en la gobernanza digital no solo es relevante desde un punto de vista técnico o administrativo, sino también jurídico. En particular, para el derecho empresarial, este análisis permite avanzar en la definición de nuevas obligaciones, estándares de transparencia y mecanismos de control que aseguren que la colaboración público-privada no se traduzca en una delegación del interés general al mercado. Así, esta investigación se inscribe en una línea crítica que busca problematizar el equilibrio entre eficiencia, competitividad y derechos en la era digital.

Gobernanza Digital y la Agenda Global del PNUD

En el contexto de la gobernanza digital, el neoliberalismo moldea la agenda global y las estrategias de desarrollo promovidas por organizaciones como el PNUD. Siguiendo la hipótesis central de esta investigación, el neoliberalismo configura las relaciones entre el Estado, el mercado y otros actores, orientando las estructuras de gobernanza hacia la maximización del capital y promoviendo una estrecha colaboración entre el sector público y el privado. La gobernanza digital se convierte en un espacio donde el mercado, y especialmente las grandes corporaciones tecnológicas, ocupan un rol central en la creación y regulación de la infraestructura digital, dejando al Estado en un rol más bien facilitador y

regulador mínimo. Esto resulta en marcos regulatorios que priorizan la eficiencia y la innovación tecnológica, pero a menudo en detrimento de la equidad, la transparencia y el acceso igualitario.

La visión neoliberal de gobernanza digital promueve una colaboración público-privada en la que el Estado adopta una postura de apoyo al mercado, permitiendo que las empresas privadas lideren el desarrollo tecnológico. El PNUD, en su agenda de gobernanza digital, parece adoptar esta lógica neoliberal al fomentar políticas que promueven la eficiencia, la desregulación y el crecimiento económico como valores centrales en el desarrollo de tecnologías digitales. De esta forma, las políticas de gobernanza digital impulsadas por el PNUD pueden estar alineadas, consciente o inconscientemente, con los principios neoliberales de eficiencia y competitividad del mercado, enfatizando el papel de las empresas en el desarrollo e implementación de estas tecnologías.

Finalmente, este análisis también destaca las implicaciones del neoliberalismo para la ciudadanía en el contexto de la gobernanza digital. Al promover una ciudadanía que actúa como “emprendedores de sí mismos,” el neoliberalismo introduce una subjetividad que despolitiza a los individuos, limitando su participación en la toma de decisiones y relegándolos a la posición de consumidores o usuarios de tecnología, en lugar de agentes activos en la configuración de las políticas digitales. Esto tiene un efecto directo en la gobernanza digital, pues se priorizan soluciones tecnológicas que optimizan la eficiencia sin necesariamente considerar los impactos en términos de justicia social, acceso equitativo y derechos de privacidad.

Esta construcción del “yo neoliberal” en el contexto de la gobernanza digital, promovido por entidades como el PNUD, implica que los ciudadanos sean vistos como consumidores de servicios digitales, cuyas necesidades pueden ser satisfechas por el mercado en lugar de por el Estado. Sin embargo, esta lógica también presenta desafíos éticos y estructurales, ya que plantea una tensión entre la eficiencia y el acceso justo a la tecnología, dejando en segundo plano la equidad en favor de una gobernanza centrada en la maximización del capital.

En síntesis, el neoliberalismo como marco teórico proporciona una perspectiva crítica y profunda para examinar cómo el PNUD podría estar replicando una lógica que prioriza la

eficiencia y la rentabilidad. Desde la redefinición del rol del Estado hasta la configuración de un "yo neoliberal" que despolitiza a la ciudadanía, el neoliberalismo permea no solo los aspectos económicos, sino también las estructuras de gobernanza digital. La instrumentalización del Estado como facilitador del mercado y la conversión de los ciudadanos en consumidores o "emprendedores de sí mismos" revela cómo la gobernanza digital promovida por el PNUD podría estar limitada y moldeada por esta racionalidad de mercado. Este enfoque permite analizar los efectos del neoliberalismo en la creación de marcos regulatorios, la cooperación entre el sector público y privado y la redefinición de los roles de las empresas en el ámbito de la gobernanza digital, destacando las tensiones entre la lógica de mercado y los valores de equidad y justicia social.

No obstante, surge una serie de preguntas fundamentales que subyacen a este análisis y que orientarán el desarrollo de esta investigación:

¿Cómo podría afectar el neoliberalismo a la gobernanza digital en términos de su capacidad para abordar los desafíos éticos, sociales y económicos que presenta la tecnología?

¿Es posible concebir una "gobernanza neoliberal" que maximice el capital mientras equilibra los derechos y el acceso equitativo a la tecnología?

Además, ¿qué rol específico desempeñan las empresas en esta estructura de gobernanza según la perspectiva del PNUD, y de qué manera podrían influir en la dirección y los valores de la agenda digital global?

Estas cuestiones nos invitan a reflexionar sobre si es posible construir una gobernanza digital que, en lugar de limitarse a la eficiencia y la competitividad del mercado, se enfoque también en los principios de inclusión y justicia social.

Estas preguntas guiarán un análisis que, a lo largo de esta investigación, explorará si la gobernanza digital en el marco neoliberal realmente puede conciliar las necesidades de los actores del mercado con los derechos y aspiraciones de los ciudadanos.

¿Gobernanza para quién? Justificación de una mirada crítica al rol empresarial en la era digital

En el actual contexto de aceleración tecnológica y expansión de marcos de gobernanza transnacional, se hace necesario revisar críticamente los fundamentos normativos que orientan la creciente participación empresarial en asuntos tradicionalmente públicos. La gobernanza digital no debe reducirse a una herramienta técnica para mejorar la eficiencia institucional, sino entenderse como una manifestación de modelos de desarrollo que redefinen derechos, responsabilidades y formas de participación.

Esta investigación examina el papel que el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) asigna a las empresas en su agenda de gobernanza digital, analizando las tensiones jurídicas que emergen de esta interacción, especialmente en contextos permeados por la lógica neoliberal. Con ello, busca aportar al debate jurídico y político sobre el futuro del Derecho empresarial en la era digital, proponiendo una visión crítica, estructural y contextualizada.

Desde el plano académico, este trabajo llena un vacío en la literatura al analizar el rol estructural del sector privado desde una perspectiva jurídica, vinculando conceptos como gobernanza policéntrica con marcos normativos multilaterales. La aplicación de herramientas cualitativas como Atlas.ti fortalece el rigor metodológico y permite identificar patrones discursivos y normativos relevantes.

Socialmente, cobra relevancia al evidenciar cómo ciertos discursos de eficiencia y colaboración público-privada pueden reproducir desigualdades, particularmente en América Latina, donde persisten brechas regulatorias, de infraestructura y de acceso. Las tecnologías emergentes, como la inteligencia artificial o el blockchain, plantean nuevos desafíos éticos y regulatorios que exigen marcos jurídicos sólidos para proteger la dignidad humana, la privacidad y la equidad.

En el plano normativo y práctico, los hallazgos ofrecen insumos valiosos para el diseño de políticas públicas más justas, reafirmando el rol del Estado no solo como facilitador del mercado, sino como garante del interés general y los derechos digitales. Así, esta

investigación promueve una gobernanza digital más inclusiva, donde el desarrollo tecnológico esté al servicio de la equidad y la justicia social.

Finalmente, el trabajo se alinea con el objetivo de esta maestría: repensar el Derecho empresarial como una herramienta para armonizar eficiencia productiva con responsabilidad social. Asumir esta mirada crítica permite anticipar soluciones jurídicas pertinentes, reconociendo que todo marco regulatorio expresa una racionalidad subyacente que debe ser examinada a la luz de las transformaciones globales.

El Neoliberalismo como Modelo de Desarrollo: aproximación teórica para el análisis de la gobernanza digital del PNUD

Las teorías del desarrollo abarcan diversas perspectivas y enfoques, con el objetivo de comprender las fuerzas que impulsan el desarrollo económico, social y político de las sociedades (Willis, 2011). En un sentido contemporáneo, la ciencia del desarrollo económico nació con el positivismo y la teoría de la modernización. Sin embargo, durante el siglo XX, evolucionó de la ortodoxia keynesiana al neoliberalismo, mientras que la alternativa marxista decayó (Peet y Hartwick, 2015). El neoliberalismo, más allá de una doctrina económica, se constituye como un modelo de desarrollo que ha moldeado la planificación pública y las estrategias institucionales en gran parte del mundo desde la década de 1980 (Ikpe, 2014). Su influencia ha sido particularmente notoria en organismos multilaterales como el Fondo Monetario Internacional, el Banco Mundial y, en cierta medida, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), cuyas agendas han tendido a incorporar principios orientados al libre mercado, la privatización, la eficiencia técnica y la reducción del rol del Estado en la economía (Huber and Solt, 2004, Mackinnon, 2012).

A diferencia de enfoques estructuralistas o keynesianos, que concebían el desarrollo como un proceso redistributivo y planificado desde el Estado, el modelo neoliberal redefine el concepto de desarrollo bajo parámetros de competitividad, rentabilidad y apertura comercial (Burkett and Hart-Landsberg, 2003; Prugl, 2017). Se privilegia el crecimiento económico como indicador principal del progreso, dejando en segundo plano valores como la equidad, la inclusión o el fortalecimiento de la participación ciudadana en la toma de decisiones. Este modelo propone, en términos funcionales, un Estado que actúe como

facilitador del mercado, mediante la creación de condiciones favorables para la inversión privada, la flexibilización normativa y la externalización de funciones públicas a actores no estatales, particularmente empresas privadas (Huber and Solt, 2004, Mackinnon, 2012).

Este enfoque de desarrollo ha sido objeto de amplia crítica por parte de corrientes feministas, marxistas y poscoloniales, las cuales han evidenciado cómo la aplicación de principios neoliberales en la planificación pública tiende a generar resultados desiguales, profundizando brechas sociales, económicas y territoriales (Burkett y Hart-Landsberg, 2003; Prugl, 2017). Incluso con una creciente conciencia sobre sus efectos regresivos, el neoliberalismo ha logrado sostenerse como marco rector de múltiples agendas de desarrollo, desplazando progresivamente conceptos como bienestar o justicia social, y debilitando los canales de participación democrática en el diseño e implementación de políticas públicas.

Este trabajo retoma estas categorías para analizar si la gobernanza digital promovida por el PNUD se inscribe dentro de una lógica neoliberal de desarrollo. Para ello, se establecen algunos criterios analíticos esenciales derivados del modelo neoliberal:

- Primacía del mercado sobre el Estado en la ejecución de políticas públicas.
- Reducción de la intervención estatal y fortalecimiento de mecanismos público-privados.
- Privatización de servicios públicos bajo lógicas de eficiencia y rentabilidad.
- Tecnificación del discurso del desarrollo, centrado en indicadores económicos.
- Exclusión de actores sociales no tecnocráticos en los procesos de planificación.

Desde esta perspectiva, el análisis de la gobernanza digital debe evaluar en qué medida la participación empresarial promovida por el PNUD responde a estos principios, y si, en consecuencia, las tecnologías emergentes, los marcos regulatorios flexibles y la delegación de funciones estatales a empresas privadas se traducen en una forma de gobernanza digital de corte neoliberal. Este enfoque permite no solo identificar las lógicas estructurantes del modelo propuesto por el PNUD, sino también anticipar sus implicaciones jurídicas y sociales, tales como la afectación a los derechos fundamentales, la transparencia en el

manejo de datos, la equidad en el acceso digital y la concentración de poder tecnológico en actores privados.

Así, comprender el neoliberalismo como modelo de desarrollo resulta fundamental para determinar si la gobernanza digital que se pretende implementar está efectivamente orientada por principios de justicia social y participación democrática, o si, por el contrario, reproduce una racionalidad que subordina lo público a la lógica del capital.

El Neoliberalismo como Racionalidad Política y Cultural

En la concepción de autores como Wendy Brown (2003) y David Harvey (2005), el neoliberalismo no solo se configura como una teoría económica, sino como una racionalidad política y cultural que transforma todos los ámbitos de la sociedad. Brown describe el neoliberalismo como una lógica que impone la lógica del mercado en la vida cotidiana, no solo en la economía, sino en áreas tradicionalmente fuera del ámbito mercantil, como los derechos sociales, la educación y la participación ciudadana (Brown, 2003). Este enfoque va más allá de la competencia y el consumo, promoviendo una visión en la que la eficiencia y la rentabilidad son los principios rectores de la sociedad. Así, el neoliberalismo se convierte en una especie de "racionalidad total" que redefine tanto las relaciones sociales como las relaciones políticas y culturales, subordinando los valores democráticos tradicionales, como la justicia y la equidad, a los valores de mercado.

Para Brown, esta racionalidad implica la mercantilización de los sujetos, promoviendo la idea del "homo economicus" o "emprendedor de sí mismo". En lugar de actuar colectivamente para influir en políticas o tomar parte en la vida pública, los individuos son animados a percibirse como empresas individuales, responsables de su éxito o fracaso. Este enfoque despolitiza a la ciudadanía, alejándola de la participación activa y del sentido de comunidad, convirtiendo la vida pública en una serie de transacciones y responsabilidades individuales en las que la colectividad y la justicia social quedan relegadas.

Neoliberalismo y el Estado: Facilitador del Mercado

El rol del Estado bajo esta racionalidad es fundamental en el análisis de Brown. Para ella, el Estado neoliberal ya no es un protector de derechos o promotor de justicia social, sino un facilitador del mercado. En este sentido, el Estado abandona su papel de árbitro imparcial o

de agente protector de sus ciudadanos, adoptando en su lugar una mentalidad empresarial que prioriza la eficiencia económica. Esto significa que las políticas y las decisiones estatales se legitiman no en función de la justicia o el bienestar colectivo, sino en términos de su capacidad para promover el crecimiento económico y maximizar la eficiencia. Así, el Estado actúa más como una corporación, centrándose en la creación de condiciones favorables para el mercado, lo que incluye la privatización de servicios y la desregulación en áreas como el medio ambiente y la seguridad social (Harvey, 2005).

El Estado, entonces, se convierte en un actor que “optimiza” recursos, externaliza funciones y crea condiciones para que el mercado opere sin restricciones, incluso en esferas tradicionalmente públicas, como la salud, la educación o la seguridad social. Este modelo ha promovido lo que McGuigan denomina el “yo neoliberal” (The Neoliberal Self), una figura que internaliza la lógica de la competencia y la rentabilidad, reflejando una visión de autogestión y responsabilidad personal que caracteriza a los ciudadanos como "empresarios de sí mismos" (McGuigan, 2014).

La Economización de los Sistemas Sociales y el Nuevo Estado de Bienestar

Esta lógica neoliberal también ha transformado profundamente el Estado de bienestar, impulsando una economización de los sistemas sociales y las políticas públicas. Este proceso implica que servicios como la salud, la educación y la asistencia social ya no se entienden como derechos universales, sino como inversiones en capital humano. En el "nuevo Estado de bienestar" neoliberal, los ciudadanos se consideran recursos productivos cuyo desarrollo es fundamentalmente un medio para mejorar la competitividad y el crecimiento económico. Este cambio conlleva un énfasis en la eficiencia y la "inclusión productiva," donde el Estado apoya a los individuos solo en la medida en que puedan contribuir al mercado laboral.

Esta reformulación implica que las políticas sociales no se implementan en función de la solidaridad o la equidad, sino bajo una lógica de rentabilidad (Cornelissen, 2018). De este modo, el Estado de bienestar neoliberal no es una alternativa al neoliberalismo, sino una extensión de este, en la que el mercado define qué es un derecho y quién merece acceso a recursos y apoyo estatal. Así, se priorizan aquellos ciudadanos que pueden participar en el

mercado laboral, lo que lleva a la exclusión estructural de aquellos que no cumplen con estos criterios de "productividad" (Brown, 2003).

Metodología de investigación: análisis documental cualitativo del discurso del PNUD sobre gobernanza digital y empresas

Esta investigación adopta enfoque cualitativo de carácter documental, orientado al análisis crítico de los marcos discursivos, regulatorios y normativos promovidos por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) en materia de gobernanza digital. Se parte de la hipótesis de que el papel que se asigna a las empresas en los documentos del PNUD responde a una lógica política de tipo neoliberal, cuyas implicaciones jurídicas y empresariales deben ser analizadas y cuestionadas.

Se delimitó un corpus compuesto por treinta y dos (32) documentos oficiales publicados por el PNUD entre 2019 y 2024 (<https://www.PNUD.org/publications>), incluyendo informes anuales, el Plan Estratégico 2022–2025 y guías producidas por la oficina digital del organismo. La búsqueda se realizó a través del motor de búsqueda oficial del PNUD, empleando el término “digital” como palabra clave principal.

Posteriormente, para garantizar la relevancia jurídica-empresarial del corpus, se aplicaron dos filtros sucesivos:

- 1. Filtrado temático inicial:** inclusión únicamente de documentos en los que el término “digital” tuviera un vínculo estructural con el contenido y propósito del texto.
- 2. Filtrado jurídico-empresarial:** Se realizó un análisis más profundo para identificar aquellos documentos con una relación estrecha con el campo del derecho empresarial, la regulación del sector privado y la participación de empresas en la gobernanza digital. En apoyo a un análisis de estos documentos, se utilizó software de inteligencia artificial generativa (ChatGPT) para captar mejor los marcos y las lógicas subyacentes en el contenido del PNUD.

Los documentos seleccionados fueron organizados digitalmente y analizados mediante el software Atlas.ti. Se definieron categorías de análisis a partir de la pregunta de investigación y del marco teórico sobre gobernanza policéntrica y racionalidades

neoliberales. La codificación fue progresiva e inductiva, permitiendo la identificación de patrones, tensiones y relaciones discursivas relevantes.

Proceso de Codificación

Ahora bien, con relación al proceso de codificación, en primer lugar, resultó necesario crear un código macro relacionado con las empresas, que nos permitiera analizar de manera sistemática los documentos con referencias estrechamente relacionadas al objeto de estudio de nuestra investigación y que posteriormente permitiera contrastar con otros códigos. En el contexto del análisis cualitativo con software como Atlas.ti, un código funciona como una etiqueta o descriptor asignado a segmentos de texto relevantes dentro de los documentos analizados. Estos códigos permiten agrupar información que comparte una temática, concepto o idea común, facilitando la organización, recuperación y análisis sistemático de los datos. Al codificar, el investigador identifica y marca fragmentos significativos, vinculándolos a códigos específicos que representan categorías analíticas, lo cual posibilita la identificación de patrones, relaciones y la construcción de hallazgos a partir de la información textual. Así, se usaron los términos “Business(es)” y “Companies”. Con la aplicación de este término de búsqueda resultaron 392 párrafos, de los cuales (32) fueron excluidos por irrelevancia o redundancia bibliográfica. De esta forma, se lograron decantar 360 citas vinculadas al código “business”, que constituyó la base principal para el proceso de codificación posterior.

A partir de un análisis inductivo de este conjunto de citas, se procedió a la codificación, generando 6 códigos que reflejan las ideas centrales y su relación con las categorías de análisis subyacentes al neoliberalismo: 1) Free-market; 2) Cost Reduction; 3) Digital Transformation; 4) Job Security; 5) Private-Public partnerships; 6) Sustainable development Goals.

De forma complementaria, se crearon 12 códigos adicionales mediante la herramienta de reconocimiento de texto de Atlas.ti y posterior verificación manual: 1) *Access to Justice*, 2) *Digital Governance*, 3) *E-justice*, 4) *Governance Frameworks*, 5) *Human Rights*, 6) *Inclusivity*, 7) *Inequality*, 8) *Interoperability*, 9) *Legal Challenges*, 10) *Safety Risks*, 11) *Service Delivery*, y 12) *Youth Entrepreneurship*.

Finalmente, los hallazgos obtenidos fueron contrastados con la literatura académica sobre gobernanza digital y neoliberalismo, lo que permitió contextualizar los resultados dentro de un marco teórico más amplio (Brown, 2003; Harvey, 2007; Castro Pinzón, 2021). De esta forma, la elección de un enfoque documental cualitativo se justifica por la naturaleza normativa y discursiva del objeto de estudio: los marcos regulatorios y narrativos del PNUD sobre gobernanza digital. Este método permite analizar cómo el Derecho no solo se expresa en normas formales, sino también en discursos institucionales que influyen directamente en el comportamiento empresarial. Así, la investigación aporta al campo del derecho empresarial al evidenciar cómo estas narrativas globales configuran nuevas obligaciones, expectativas y límites para la acción de las empresas en entornos digitalizados y transnacionales.

HALLAZGOS:

El rol de las empresas en la gobernanza digital del UNDP y sus tensiones jurídicas emergentes

El análisis cualitativo de los documentos del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), codificados con Atlas.ti, evidencia una narrativa institucional coherente que otorga al sector empresarial un rol central en la agenda de gobernanza digital. Las menciones a *business* y *companies* trascienden lo anecdótico: las empresas son presentadas como actores estratégicos en la transformación digital del Estado, no solo como colaboradoras, sino como líderes en innovación, infraestructura tecnológica y provisión de servicios digitales.

La agenda de gobernanza digital del PNUD redefine el papel de las empresas, trasladándolas de una posición de meras colaboradoras a actores centrales en la transformación digital. Esta reconfiguración se manifiesta en la recurrente asignación de roles de liderazgo y ejecución al sector privado. La documentación del PNUD construye un marco en el cual las empresas no solo participan en procesos de digitalización, sino que son llamadas a liderar la innovación, proveer soluciones tecnológicas y operar como intermediarios clave entre el Estado y la ciudadanía digital (UNDP; 2022. “*Digital Strategy 2022–2025*”; pp.5-7).

Este cambio de paradigma se articula de manera concreta en la asignación de responsabilidades específicas. En lugar de simplemente apoyar, se espera que el sector privado lidere y dé forma a la transformación digital. Así, la agenda global de gobernanza digital del PNUD se propone seguir un enfoque fundacional y holístico de la transformación digital, impulsado por las necesidades y prioridades de las personas, orientado por los siguientes lineamientos (UNDP; 2022. “*Digital Strategy 2022–2025*”).

- Buscando defender los derechos digitales, la inclusividad y las prácticas digitales responsables
- Reforzar el compromiso y la acción en favor de una transformación digital más inclusiva
- Responsabilizar a los líderes y desarrollar soluciones, a través de la Priorización y coordinación con todas las partes interesadas, asociarse estrechamente con las iniciativas de capacitación digital.

Además de su papel en la expansión de la conectividad y la provisión de servicios, se confía en las empresas para mitigar los riesgos asociados a la digitalización. Se les atribuye la tarea de abordar desafíos como la obsolescencia digital, las violaciones de la privacidad, las filtraciones de datos, la ciberdelincuencia, los residuos electrónicos y la desinformación (ITU, UNDP. 2023. *SDG Digital Acceleration Agenda*). Esta ampliación de las funciones del sector privado, aunque reconoce su capacidad técnica para aportar soluciones a problemas complejos, introduce una nueva capa de complejidad en el debate sobre la gobernanza digital.

Desde la perspectiva del marco neoliberal, este fenómeno es consistente con una lógica en la cual el Estado es progresivamente desplazado a un rol de facilitador y garante de condiciones de mercado, mientras que las grandes corporaciones tecnológicas asumen funciones cuasi-regulatorias en el espacio digital. Esta lógica conlleva riesgos significativos: en primer lugar, la concentración de poder regulador en actores privados cuyos intereses económicos pueden entrar en tensión con los derechos fundamentales de los ciudadanos. En segundo lugar, se exacerbaban las asimetrías de poder entre los Estados con alta capacidad tecnológica y normativa (EE.UU., UE, China) y los Estados en desarrollo, que terminan adoptando estándares globales no siempre adaptados a sus necesidades o

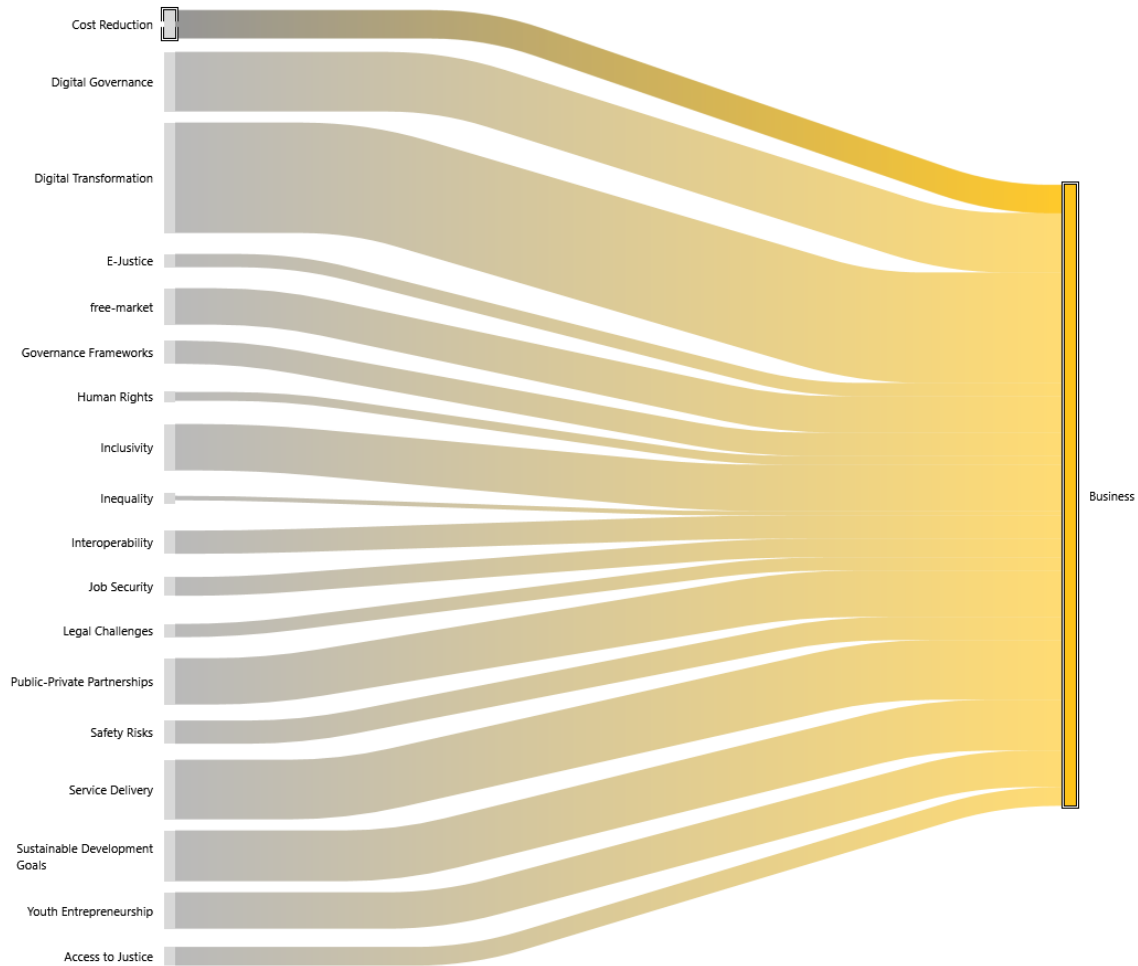
contextos. Este fenómeno ha sido descrito como colonialismo regulatorio digital, en tanto que marcos normativos exportados desde los polos de poder tecnológico refuerzan el dominio de las corporaciones asentadas en esos territorios, dificultando la emergencia de ecosistemas digitales autónomos y equilibrados en el Sur Global.

Además, cuando las empresas que diseñan, proveen y controlan las infraestructuras digitales son las mismas llamadas a autorregular y gestionar los riesgos de dichas infraestructuras, se diluye el principio de separación entre regulador y regulado, debilitando la rendición de cuentas democrática. En este contexto, la gobernanza digital corre el riesgo de quedar capturada por una racionalidad de mercado que prioriza la eficiencia y la competitividad sobre valores como la equidad, la justicia social y la protección integral de los derechos digitales.

Este patrón de protagonismo empresarial se refuerza visualmente en el análisis de coocurrencia de códigos realizado en Atlas.ti (ver Figura X). En el gráfico se observa cómo el código “**Business**” se conecta significativamente con múltiples dimensiones temáticas clave, como *Digital Transformation*, *Cost Reduction*, *Public-Private Partnerships*, *Inclusivity* y *Governance Frameworks*. Estas asociaciones evidencian que el discurso institucional del PNUD sobre las empresas no se limita a su papel económico, sino que las vincula de forma transversal con aspectos normativos, sociales y estructurales de la gobernanza digital. La densidad de conexiones con categorías como *Human Rights*, *Legal Challenges* y *Inequality*, aunque de forma marginal, sugiere que el rol empresarial se proyecta más allá de la prestación de servicios, tocando también esferas críticas para la legitimidad democrática y la protección de derechos fundamentales en entornos digitales.

Figura X³:

³ **Figura X. Elaboración propia.** Análisis de coocurrencia de códigos: “*Business*” y dimensiones asociadas en documentos del PNUD. El gráfico representa la frecuencia y fuerza de coocurrencia del código “*Business*” con otras categorías temáticas derivadas del análisis cualitativo en Atlas.ti.



Brechas de gobernanza digital y tensiones regulatorias globales

El análisis documental evidencia que el PNUD reconoce una tensión estructural en la gobernanza digital global: la asimetría de poder normativo entre regiones, especialmente entre países del Norte Global (como EE.UU., la UE o China) y aquellos del Sur Global. Esta disparidad genera brechas de gobernanza, es decir, vacíos normativos o desequilibrios en la capacidad de los Estados para regular de forma efectiva los entornos digitales, lo cual se refleja en aspectos como la fiscalidad de las plataformas tecnológicas, la regulación de datos y la interoperabilidad de estándares (Schoemaker, 2024).

Uno de los efectos más relevantes es la presión normativa extraterritorial que ejercen marcos como el Reglamento General de Protección de Datos (GDPR) de la Unión Europea. Aunque sus principios promueven la protección de derechos, su aplicación global ha sido criticada por imponer exigencias que no consideran las realidades jurídicas, económicas o

sociales de los países receptores. Este fenómeno, que algunos actores describen como *colonialismo regulatorio*, limita la soberanía regulatoria de Estados con menor capacidad institucional, al exigirles adoptar reglas externas para acceder a mercados internacionales (Schoemaker, 2024 p. 11).

Desde la perspectiva del modelo neoliberal, esta dinámica puede entenderse como parte de un proceso más amplio de transnacionalización de normas y marcos regulatorios funcionales al mercado global. El neoliberalismo no suprime la regulación: la redefine, orientándola hacia la creación de condiciones que favorezcan la circulación de capital, bienes y servicios a escala transnacional. En este contexto, marcos como el GDPR — aunque concebidos en clave de protección de derechos— también funcionan como instrumentos de estandarización normativa, que consolidan la posición de los actores económicos dominantes (grandes empresas tecnológicas europeas o norteamericanas) y refuerzan las asimetrías estructurales del mercado digital global.

Además, este tipo de regulación extraterritorial genera lo que Brown (2003) y Harvey (2007) describen como un efecto de "reconfiguración del Estado": los Estados periféricos ven restringida su autonomía para diseñar marcos regulatorios propios, quedando subordinados a lógicas normativas impuestas desde los centros de poder económico y tecnológico. Así, la soberanía regulatoria se erosiona no tanto por la imposición directa de normas, sino por la dependencia estructural del acceso a mercados estratégicos, que fuerza la adopción de estándares foráneos, que además se convierten en instrumentos de competencia geopolítica y económica, profundizando las brechas de gobernanza entre Estados con distinta capacidad institucional y tecnológica.

Asimismo, el documento enfatiza que la gobernanza digital no es solo una función del Estado, sino una tarea compartida entre gobiernos, sociedad civil, poder judicial y empresas. La creciente participación del sector privado en funciones clave de gobernanza —como la provisión de servicios, la gestión de datos o la innovación tecnológica— refuerza la necesidad de contar con marcos regulatorios robustos y supervisión efectiva para evitar abusos, especialmente contra comunidades vulnerables. De no existir dichos controles, la confianza pública en la digitalización y en las instituciones se ve gravemente comprometida (Schoemaker, 2024).

Estos hallazgos son particularmente relevantes para el derecho empresarial, ya que muestran cómo las empresas transnacionales operan en una arquitectura regulatoria fragmentada, marcada por la extraterritorialidad normativa, la debilidad institucional en algunos contextos, y la falta de un marco común global. En este escenario, la empresa no es solo un actor económico, sino también un sujeto normativo, cuya actuación debe estar orientada por principios de legalidad, equidad y responsabilidad social en entornos digitalizados y altamente interdependientes.

Colaboración empresarial, inteligencia artificial y asimetrías en capacidades digitales

Por otra parte, el PNUD evidencia una narrativa que posiciona al sector privado como motor de innovación, transferencia de conocimiento y creación de soluciones digitales orientadas al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). A partir del *AI Hub for Sustainable Development Report* (Italian G7 Presidency, UNDP, & Aapti Institute, 2024, pp.13-15) se destaca la consolidación de alianzas lideradas por empresas para el desarrollo de bienes públicos digitales, con énfasis en fomentar recursos estratégicos como infraestructura de datos, capacidades computacionales y talento humano, aspectos considerados fundamentales para el desarrollo digital de países del Sur Global.

En particular, la inteligencia artificial (IA) se consolida como un eje estratégico de la transformación digital impulsada en gran medida por el sector empresarial. Los documentos analizados muestran que el PNUD promueve una visión de gobernanza digital basada en la “co-creación multiactor”, que articula empresas, gobiernos, academia y sociedad civil para escalar soluciones de IA que sean, en teoría, innovadoras y socialmente responsables (*AI Hub Report, 2024, pp. 21–22*). Sin embargo, esta lógica refuerza el patrón propio de la racionalidad neoliberal: el mercado —y en especial las grandes corporaciones tecnológicas— asumen un rol protagónico en el desarrollo de infraestructuras críticas y en la definición de estándares, mientras el Estado es desplazado hacia funciones de facilitador o garante de entornos favorables a la innovación.

Este modelo no es neutral. Los informes también evidencian cómo la infraestructura digital robusta se ha convertido en un factor diferenciador clave para la resiliencia económica, particularmente tras la pandemia de COVID-19. Los países con ecosistemas digitales avanzados, por ejemplo, con sistemas de pagos digitales o identificación electrónica,

mitigaron mejor los efectos económicos, mientras que los menos conectados enfrentaron mayores vulnerabilidades (UNDP; 2022. “*Digital Strategy 2022–2025*”; pp.5-6). Esto confirma que la digitalización, lejos de ser un proceso igualador, tiende a reproducir y ampliar desigualdades estructurales entre economías, alineándose con la dinámica neoliberal de competencia global y concentración de capacidades.

Desde la perspectiva jurídica, estos hallazgos evidencian una tensión creciente entre la velocidad de la innovación empresarial y la fragilidad o ausencia de marcos regulatorios efectivos. La participación dominante del sector privado en áreas sensibles como la IA plantea desafíos urgentes para el derecho empresarial, que no puede limitarse a regular aspectos contractuales o societarios, sino que debe evolucionar hacia un enfoque que integre principios como la explicabilidad algorítmica, la auditabilidad tecnológica, la transparencia y la responsabilidad por impactos sociales.

En suma, el modelo de gobernanza digital promovido por el PNUD refuerza la lógica de un derecho empresarial expandido, donde la competitividad debe articularse con un compromiso ético y normativo sólido. En este contexto, la empresa digital ya no es solo un agente económico, sino un actor corresponsable en la protección de derechos fundamentales y en la construcción de un ecosistema digital global que respete los principios de equidad y justicia social (McCoubrey, 2022).

Trabajo digital y economía gig: desafíos jurídicos emergentes en la gobernanza digital

En su texto “*Youth Entrepreneurs Engaging in the Digital Economy: The Next Generation*”, Aligishiev y Gravesteijn (2020), destacan la forma en que las tecnologías digitales están reconfigurando aceleradamente el mercado laboral global a través de la expansión de la *gig economy*, entendida como un sistema de libre mercado en el que el trabajo se realiza de manera autónoma, fragmentada y mediada por plataformas tecnológicas. Empresas como Uber o Airbnb ejemplifican este fenómeno, en el cual las relaciones laborales tradicionales son sustituidas por vínculos contractuales efímeros, caracterizados por la falta de estabilidad y de garantías laborales sustantivas.

Desde la perspectiva de la gobernanza digital promovida por el PNUD, la economía digital se proyecta como una vía para la inclusión y el empoderamiento, especialmente de jóvenes

y mujeres (Aligishiev & Gravesteijn, 2020). Se enfatiza la capacidad de las TIC para abrir nuevas oportunidades económicas, como lo demuestra el crecimiento de negocios en línea liderados por mujeres (50 % frente al 25 % en negocios tradicionales) y el auge de movimientos como *Femtech*. Sin embargo, estas narrativas de empoderamiento tienden a ocultar las profundas asimetrías de acceso, como la persistente brecha de género en el acceso digital, y los riesgos de precarización inherentes a este modelo de trabajo (300 millones menos de mujeres conectadas en países de renta baja y media).

Más aún, desde una lectura crítica, este discurso construye una subjetividad funcional al modelo neoliberal: el individuo es interpelado como un *emprendedor digital de sí mismo*, autónomo, competitivo y permanentemente adaptable, cuya emancipación se vincula con su capacidad para insertarse en los mercados globales a través de las plataformas. En este sentido, la gobernanza digital no solo configura las reglas del juego económico, sino que modela aspiraciones y expectativas subjetivas, presentando la empresa tecnológica como el vehículo más adecuado para la autorrealización y la erradicación de la dependencia del sujeto. Se refuerza así el ideal neoliberal del *homo economicus*, ahora en clave digital.

El crecimiento exponencial de las plataformas laborales, que aumenta a tasas cercanas al 30 % anual y en las que el 89 % de las transacciones son transfronterizas; intensifica la necesidad de nuevos marcos jurídicos transnacionales (Handforth & Patel; UNDP Global SIDS Team, 2024, pp 7 – 8). El actual vacío regulatorio permite que estas plataformas operen en una zona gris legal, facilitando la externalización de riesgos empresariales hacia los trabajadores —el denominado *precariado digital*—, quienes carecen de estabilidad, representación colectiva y protección social efectiva (Easton-Calabria, 2019).

Por otro lado, la proliferación de modelos de autoempleo digital en los Pequeños Estados Insulares en Desarrollo (PEID) muestra cómo la estructura jurídica obsoleta de muchos países constituye un obstáculo adicional para la formalización de estas actividades (Handforth & Patel, 2024, pp. 7–8). Los marcos regulatorios rígidos y centrados en modelos productivos tradicionales limitan el desarrollo de nuevas formas de trabajo, sin ofrecer protección adecuada frente a los riesgos emergentes.

Desde una perspectiva jurídica, estos hallazgos evidencian la urgencia de repensar el derecho empresarial y laboral en contextos digitales. Se requiere avanzar hacia nuevos

marcos normativos que garanticen derechos fundamentales, condiciones de trabajo decente, responsabilidad empresarial y equidad en la competencia. El derecho empresarial debe evolucionar para regular no solo las estructuras societarias o contractuales tradicionales, sino también los complejos ecosistemas digitales donde convergen intereses privados, dinámicas de mercado global y derechos de los sujetos.

De esta forma, el modelo de gobernanza digital impulsado por el PNUD, aunque discursivamente orientado hacia la inclusión y el desarrollo sostenible, opera bajo una racionalidad neoliberal que transfiere funciones públicas al mercado sin crear un andamiaje normativo equivalente. Las empresas no solo son concebidas como aliados del desarrollo, sino como agentes centrales de implementación y normalización, lo que diluye las fronteras entre lo público y lo privado y desplaza los mecanismos jurídicos tradicionales de protección hacia esquemas de autorregulación corporativa. Al mismo tiempo, se configura un modelo aspiracional de sujeto económico adaptado a esta lógica: flexible, autónomo y responsable de su propio éxito o fracaso en un entorno crecientemente desregulado y competitivo.

Gobernanza digital corporativa y sostenibilidad: tensiones regulatorias y oportunidades

La participación de las BigFintech en el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) plantea una interrogante jurídica clave: ¿cómo garantizar que estas grandes corporaciones tecnológicas adopten compromisos verificables de responsabilidad social y sostenibilidad, especialmente cuando operan en países en desarrollo? Una propuesta concreta, formulada en el informe de Mitha (2021), es exigir el involucramiento activo de las juntas directivas en la alineación de sus modelos de negocio con los ODS, apoyándose en esquemas de gobernanza multinivel que otorguen mayor representación a los actores del Sur Global (p. 14). Este enfoque refuerza el llamado a establecer obligaciones normativas vinculantes y mecanismos efectivos de rendición de cuentas transnacional, en lugar de depender exclusivamente de compromisos voluntarios o prácticas de autorregulación.

En esa misma línea, se observa una consolidación progresiva del enfoque ESG (Environmental, Social and Governance), concebido como un marco ampliado para evaluar

el desempeño corporativo más allá de criterios financieros. Según la International Telecommunication Union y el PNUD (2023), este enfoque permite integrar de manera sistemática el análisis del impacto ambiental, social y de gobernanza de las actividades corporativas, sus cadenas de valor y decisiones estratégicas (p. 43). No obstante, aunque su adopción representa un avance significativo, sigue siendo necesario dotarlo de mayor concreción jurídica, particularmente en aspectos relacionados con la transparencia de la información, la trazabilidad de los compromisos asumidos y la posibilidad de sancionar las conductas que contravengan estándares éticos, sociales o ambientales en el entorno digital.

Desde una lectura crítica del derecho empresarial, el modelo de gobernanza digital impulsado por el PNUD revela riesgos estructurales de exclusión normativa y vacíos regulatorios, particularmente en contextos con baja capacidad institucional. Si bien se reconocen los beneficios de la colaboración público-privada, se enfatiza la urgencia de establecer controles públicos eficaces, garantías jurídicas de los derechos fundamentales y marcos regulatorios que limiten la concentración de poder tecnológico. La gobernanza digital no puede descansar exclusivamente en alianzas voluntarias o mecanismos de mercado: se requiere un marco jurídico robusto que delimite claramente las responsabilidades empresariales en entornos digitales globalizados.

Un ejemplo positivo de articulación multiactor es la Global Partnership for Sustainable Development Data (GPSDD), destacada por el PNUD como una plataforma que reúne gobiernos, sector privado, sociedad civil y comunidades académicas para promover el uso abierto y responsable de datos orientados al desarrollo (Lui, 2021, p. 43). Desde una perspectiva jurídica, este tipo de iniciativas representa una oportunidad para fortalecer el principio de gobernanza abierta, democratizar el acceso a la información y consagrar a los datos como insumos legítimos para la formulación de políticas públicas, la exigencia de transparencia y la promoción de la innovación empresarial orientada al bien común.

En este marco, la configuración de la gobernanza digital corporativa impulsada por el PNUD no trasciende los límites de un enfoque centrado en el mercado, en el que los compromisos con los ODS se canalizan preferentemente a través de dinámicas de autorregulación y competitividad empresarial, reproduciendo así patrones propios de la racionalidad neoliberal.

Frente a este escenario, el derecho empresarial enfrenta el desafío de trascender sus marcos tradicionales para incorporar principios de gobernanza digital responsable, que aseguren la trazabilidad de los compromisos ESG, establezcan mecanismos de rendición de cuentas transnacionales, y garanticen la protección de los derechos fundamentales en entornos digitales globalizados. Modelos de gobernanza abierta, como el promovido por la *Global Partnership for Sustainable Development Data* (GPSDD), muestran que es posible avanzar hacia un enfoque más democrático e inclusivo, pero su éxito dependerá de que se consoliden marcos normativos que eviten la captura corporativa de las agendas digitales.

CONCLUSIONES

Esta investigación partió del interrogante sobre cómo el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) concibe el rol de las empresas en la gobernanza digital global y qué tensiones jurídicas emergen de esa participación frente a la ciudadanía y la protección de derechos fundamentales. A través de un análisis cualitativo de documentos del PNUD, contrastado con un marco teórico centrado en el neoliberalismo como racionalidad política y económica, el estudio aporta evidencia crítica sobre cómo la gobernanza digital promovida por este organismo internacional reproduce lógicas de mercado que redefinen las funciones del Estado y amplían el poder normativo del sector privado.

La revisión de la literatura permitió establecer que la gobernanza digital es una extensión de los principios de la gobernanza tradicional en un entorno tecnológicamente mediado. Este modelo policéntrico involucra a diversos actores; Estado, sector privado y sociedad civil, en la toma de decisiones y en la prestación de servicios digitales. Sin embargo, este esquema de colaboración público-privada presenta tensiones sustantivas. Si bien facilita la innovación y la expansión de infraestructura, también corre el riesgo de generar captura regulatoria, concentración de poder y exclusión social, especialmente en contextos del Sur Global. La literatura ha señalado que la racionalidad neoliberal —centrada en la eficiencia del mercado, la desregulación y la autorregulación— permea los marcos de gobernanza digital, pero persiste un vacío en el análisis jurídico estructural del rol de las empresas en este proceso. Esta investigación contribuye a llenar ese vacío.

El marco teórico, basado en el análisis del neoliberalismo, evidenció que este modelo de desarrollo reconfigura la relación entre Estado, mercado y ciudadanía. En la gobernanza

digital, esta racionalidad se manifiesta en la progresiva delegación de funciones públicas al sector privado, bajo la premisa de que el mercado es el mecanismo más eficiente para organizar la vida social. Las empresas no solo participan como proveedoras de servicios, sino como co-creadoras de normas y estándares en el entorno digital, lo que genera una expansión de su poder normativo y plantea interrogantes sobre la rendición de cuentas y la protección de los derechos fundamentales.

Los hallazgos empíricos de la investigación corroboran esta hipótesis. El análisis documental mostró que el PNUD concibe a las empresas como actores estructurales y protagonistas en la gobernanza digital, asignándoles roles de liderazgo en la innovación, provisión de servicios digitales y mitigación de riesgos como la ciberseguridad y la protección de datos. Este enfoque reproduce una lógica neoliberal, donde el Estado actúa como facilitador y las empresas asumen funciones regulatorias de facto. Además, la narrativa promovida por el PNUD refuerza un modelo aspiracional que incorpora a los sujetos en la lógica neoliberal, presentando a la empresa y la tecnología como medios privilegiados de emancipación y progreso individual, incluso en contextos de precarización laboral como la gig economy.

Desde una perspectiva jurídica, emergen tensiones significativas. Se observa un déficit de accountability, con actores privados que ejercen poder normativo sin controles democráticos robustos. Las asimetrías regulatorias se profundizan, con fenómenos como el colonialismo normativo que limitan la soberanía de los Estados en desarrollo. Persisten riesgos de exclusión, particularmente en relación con la brecha digital de género y las condiciones del precariado digital. Asimismo, el desplazamiento del Derecho público hacia mecanismos voluntarios de soft law debilita las garantías tradicionales de protección de derechos en el entorno digital.

Estos hallazgos tienen implicaciones directas para el Derecho empresarial. Las empresas ya no pueden ser consideradas exclusivamente como agentes económicos sujetos a regulación; son también actores normativos en ecosistemas digitales globalizados. Por tanto, el Derecho empresarial debe ampliar su campo, incorporando principios de gobernanza digital responsable, transparencia algorítmica, rendición de cuentas transnacional y protección de

derechos digitales. Se requiere un marco normativo capaz de equilibrar el dinamismo de la innovación con la garantía de un entorno digital justo y democrático.

Finalmente, esta investigación abre varias líneas para futuras exploraciones. Resulta indispensable avanzar en el análisis comparado de los marcos regulatorios nacionales frente a este modelo de gobernanza digital, para evaluar en qué medida las legislaciones actuales son capaces de resistir o, por el contrario, reproducir las asimetrías de poder que emergen en el contexto transnacional. Igualmente, es urgente profundizar en el estudio de mecanismos concretos de accountability que permitan equilibrar el creciente poder empresarial en el ámbito digital, mediante garantías procesales efectivas, estándares de transparencia y sistemas de control democrático.

Asimismo, se plantea como desafío fundamental explorar cómo los actores del Sur Global —sociedades civiles, gobiernos y empresas locales— pueden incidir en la construcción de una gobernanza digital más equitativa y democrática, evitando que el nuevo orden digital reproduzca lógicas de dependencia y colonialismo regulatorio. Para ello, es necesario consolidar un diálogo más sólido entre el Derecho empresarial, el Derecho internacional y el Derecho de los derechos humanos, que permita diseñar marcos jurídicos robustos, adaptados a los desafíos de una gobernanza digital cada vez más compleja y transnacional.

Como lo subraya Schoemaker (2024, p.15), el potencial de la tecnología para impulsar un desarrollo inclusivo y basado en los derechos depende, en última instancia, de las personas. La digitalización y la adopción de nuevas tecnologías solo contribuirán al interés público si los ciudadanos y los trabajadores conservan la capacidad real de dar forma a esta transformación. Las tecnologías nunca son neutrales; por ello, una gobernanza digital centrada en las personas es esencial para mitigar riesgos y orientar el progreso tecnológico hacia la justicia social.

En este marco, es crucial reconocer que los beneficios de la tecnología emergen de la acción colectiva. La gobernanza digital es, por tanto, un campo inherentemente político, cuyas implicaciones para la esfera pública deben ser abordadas con una perspectiva estratégica y democrática. Sin embargo, como advierte el mismo informe, el orden actual de gobernanza mundial —diseñado para regular bienes tangibles y comercio tradicional— se encuentra desfasado frente a la economía digital global, caracterizada por el control de

datos intangibles y derechos de propiedad intelectual concentrados en grandes corporaciones tecnológicas (Schoemaker, 2024, p.10).

En este contexto, el reto para el Derecho empresarial es mayúsculo: debe trascender su concepción clásica, que lo limitaba a regular estructuras societarias y relaciones contractuales, para posicionarse como un instrumento clave en la defensa del interés público en la economía digital. Se requiere un Derecho empresarial que promueva un equilibrio entre competitividad e inclusión, que asegure la rendición de cuentas de las empresas tecnológicas y que articule marcos normativos coherentes con los principios de justicia, transparencia y democracia digital.

Esta tarea es urgente. La arquitectura de la gobernanza mundial, fragmentada, insuficiente y anclada en lógicas de poder tradicionales, no puede seguir a la zaga de una economía digital global que transforma radicalmente las relaciones sociales, políticas y económicas. Es imperativo construir un nuevo paradigma jurídico que afronte estos desafíos con visión crítica y compromiso democrático, asegurando que el desarrollo tecnológico sirva verdaderamente al bienestar de las personas y no únicamente a la lógica del mercado.



Referencias:

- Brown, W. (2005). Neoliberalism and the end of liberal democracy. En *Edgework: Critical essays on knowledge and politics* (pp. 37–59). Princeton University Press.
- Becerra Chinchilla, R. A. (2023). El reconocimiento de la brecha digital para garantizar el acceso efectivo a la administración de justicia civil. *Precedente Revista Jurídica*, 23, 11-35. <https://doi.org/10.18046/prec.v23.5875>
- Castro Pinzón, A. (2021). *Gobernanza digital*. Universidad Externado de Colombia.
- Coll, Alex Rodrigo, & Restrepo, Rubén. (2021). Aproximación hacia una comprensión estructural de la e-justicia. *Cinta de moebio*, (70), 81-93. <https://dx.doi.org/10.4067/s0717-554x2021000100081>
- Cornelissen, L. (2018). The market and the people: On the incompatibility of neoliberalism and democracy. Recuperado de https://research.brighton.ac.uk/files/4784801/L.S._Cornelissen_Dissertation_final_e_qual_margins_.pdf
- Corvalán, J. G. (2018). Inteligencia artificial: retos, desafíos y oportunidades- Prometea: la primera inteligencia artificial de Latinoamérica al servicio de la Justicia. *Revista de Investigações Constitucionais*, 5, 295-316.
- Choi, Jonathan H. and Monahan, Amy and Schwarcz, Daniel, *Lawyering in the Age of Artificial Intelligence* (November 7, 2023). 109 *Minnesota Law Review* (Forthcoming 2024), Minnesota Legal Studies Research Paper No. 23-31, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=4626276> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4626276>
- Donoghue, J. (2017). The rise of digital justice: Courtroom technology, public participation and access to justice. *The Modern Law Review*, 80(6), 995-1025.

- Guevara Flórez, Juliana Juliana, & Uc Ríos, Carlos Eduardo. (2020). Implementación de las tecnologías de la información y la comunicación en los consultorios jurídicos en Colombia: Una aproximación al estado de la cuestión. *Revista chilena de derecho y tecnología*, 9(2), 73-104.
<https://dx.doi.org/10.5354/0719-2584.2020.54794>
- Harvey, D. (2005). *A brief history of neoliberalism*. Oxford University Press.
<https://doi.org/10.1093/oso/9780199283262.001.0001>
- Huber, Evelyne, and Fred Solt. 2004. "Successes and failures of neoliberalism." *Latin American Research Review* 39(3): 150-164.
- Isaza Espinosa, C., & Zarate Pérez, A. (2021). Las tecnologías disruptivas como herramienta y campo de acción de las administraciones públicas. Universidad Externado de Colombia.
- Ikpe, Eka. 2014. The development planning era and developmental statehood: the pursuit of structural transformation in Nigeria. *Review of African Political Economy*. 41(142): 545-560.
- Jimbo-Santana, M., & Jimbo-Santana, P. (2021). Gobernanza Digital. Desarrollo de las Tecnopolíticas en los Países de América Latina: Una Revisión Sistemática de la Literatura. *Economía Y Negocios*, 12(1), 51–65.
<https://doi.org/10.29019/eyn.v12i1.906>
- Joyanes Aguilar, L. (2021). Las tecnologías disruptivas en la transformación digital: una panorámica global en el horizonte 2025-2030. Universidad Externado de Colombia.
- Lopez, E. (2006). *El Derecho de los Jueces*. (Bogotá; Legis, 2006).
- McGuigan, J. (2014) "The Neoliberal Self", *Culture Unbound*, 6(1), pp. 223–240.
doi: 10.3384/cu.2000.1525.146223
- Naser, A. (Coord.). (2021). *Gobernanza digital e interoperabilidad gubernamental: una guía para su implementación*. Documentos de Proyectos (LC/TS.2021/80), Santiago, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).

- Palomino-Flores, J. V., Saravia-Ramos, G. del P., & Palomino-Flores, R. I. (2023). Explorando la Intersección Entre Derechos Humanos e Inteligencia Artificial. *Journal of Law and Sustainable Development*, 11(12), e2325. <https://doi.org/10.55908/sdgs.v11i12.2325>
- Parra Ávila, E., & Serrano Rubiano, A. L. (2020). La introducción institucional de la e-justicia y la e-administración en Colombia. *Análisis Jurídico - Político*, 2(3), 39-61. <https://doi.org/10.22490/26655489.3927>
- Parra Sepúlveda, D., & Concha Machuca, R. (2021). Inteligencia artificial y derecho. Problemas, desafíos y oportunidades. *Vniversitas*, 70, 84–108. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.vj70.iadp>
- Peet, Richard, and Hartwick, Elaine. 2015. *Theories of development: Contentions, arguments, alternatives*. Guilford Publications;
- Pérez Martínez, J y Rodríguez Pita, P. (2021). La gobernanza y regulación del ecosistema digital. La visión de la Unión Europea. Universidad Externado de Colombia: . <https://bdigital.uexternado.edu.co/entities/publication/68c1aed7-25b8-4c5f-96e5-bdf62625c500>
- Prügl, E. (2016). Neoliberalism with a Feminist Face: Crafting a new Hegemony at the World Bank. *Feminist Economics*, 23(1), 30–53. <https://doi.org/10.1080/13545701.2016.1198043>
- Rodríguez, M. P. (2021). Ciberseguridad en la justicia digital: recomendaciones para el caso colombiano. *Revista UIS Ingenierías*, 20(3), 19–46. <https://doi.org/10.18273/revuin.v20n3-2021002>
- Segura, R. (2023). Inteligencia artificial y administración de justicia: desafíos derivados del contexto latinoamericano. *Revista De Bioética Y Derecho*, (58), 45–72. <https://doi.org/10.1344/rbd2023.58.40601>
- Tovar, V. M. C., & Acero, M. T. (2021). Aproximaciones al ciber acceso a la justicia en Colombia. *Inciso*, 23(2).

- Whittingham Munévar, M. V. (2011). ¿Qué es la gobernanza y para qué sirve?. *Revista Análisis Internacional (Cesada a Partir de 2015)*, (2), 219–236. Recuperado de <https://revistas.utadeo.edu.co/index.php/RAI/article/view/24>
- Zabala Leal, T y Zuluaga Ortiz, P. (2021). Los retos jurídicos de la inteligencia artificial en el derecho en Colombia. Corporación Universidad de la Costa.

Referencias del UNDP:

- Aligishiev, Z., & Gravesteijn, R. (2020). *Youth entrepreneurs engaging in the digital economy: The next generation*. United Nations Capital Development Fund (UNCDF) & United Nations Development Programme (UNDP).
- Easton-Calabria, E. (2019). *Migrant Union: Digital livelihoods for people on the move*. United Nations Development Programme (UNDP), Project Catalyst. <https://www.catalyst.undp.org/content/catalyst/en/home/what-we-do/migrant-nations-initiative/>
- International Telecommunication Union (ITU), & United Nations Development Programme (UNDP). (2023). *SDG Digital Acceleration Agenda*. <https://www.undp.org>
- Italian G7 Presidency, United Nations Development Programme (UNDP), & Aapti Institute. (2024). *AI Hub for Sustainable Development: Strengthening local AI ecosystems through collective action*.
- Kampini, T., Kalepa, J., & Mwasinga, K. (2023). *Unrealized potential: Female entrepreneurship and the digital gender gap in sub-Saharan Africa*. United Nations Development Programme (UNDP), Development Futures Series.
- Lovelock, P. (2018). *Framing policies for the digital economy: Towards policy frameworks in the Asia-Pacific*. United Nations Development Programme (UNDP), Global Centre for Public Service Excellence; National University of Singapore (NUS).
- Lui, C. (2021). *New technologies for sustainable development: Perspectives on integrity, trust and anti-corruption*. United Nations Development Programme

- (UNDP), Anti-Corruption for Peaceful and Inclusive Societies (ACPIS) Global Project. <https://www.undp.org>
- McCoubrey, S. (2021). *Emerging technologies and judicial integrity in ASEAN*. United Nations Development Programme (UNDP), Bangkok Regional Hub. <https://www.asia-pacific.undp.org>
 - McCoubrey, S. (2022). *e-Justice: Digital transformation to close the justice gap*. United Nations Development Programme (UNDP).
 - Mitha, A. (2021). *BigFintechs & sustainability: A necessary convergence — Summary of technical paper*. United Nations Development Programme (UNDP) & United Nations Capital Development Fund (UNCDF). <https://www.undp.org>
 - Schoemaker, E. (2024). *A shared vision for digital technology and governance: The role of governance in ensuring digital technologies contribute to development and mitigate risk*. United Nations Development Programme (UNDP). <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2023-09/undp-a-shared-vision-for-technology-and-governance.pdf>
 - Sprague, T., Mariotti, I., & Cape, E. (2021). *Harnessing ICTs for gender equality in Europe and Central Asia*. United Nations Development Programme (UNDP), Development Futures Series.
 - United Nations Development Programme (UNDP). (2022). *Digital strategy 2022–2025*. <https://www.undp.org>
 - United Nations Development Programme (UNDP). (2023). *Accelerating the SDGs through digital public infrastructure: A compendium of the potential of digital public infrastructure*. <https://www.undp.org>
 - United Nations Development Programme (UNDP). (2024). *Designing a Digital System to Enable Payment for Ecosystem Services (PES) at Scale – Taking a Digital Public Good (DPG) Approach to Enhance Nature and Climate Action*. New York, New York.
 - United Nations Development Programme (UNDP), Chief Digital Office. (2022). *Inclusive by design: Accelerating digital transformation for the global goals* (Policy Brief). <https://www.undp.org>

- United Nations Development Programme (UNDP), & Digital Impact Alliance (DIAL). (2023). *Digital public goods for the SDGs: Emerging insights on sustainability, replicability & partnerships — Five case studies*.
<https://www.undp.org>
- United Nations Development Programme (UNDP), & United Nations Office for South-South Cooperation (UNOSSC). (2004). *Bridging the gender digital divide: A report on the contribution of the Global ICT4Women Programme*.
<https://www.undp.org>
- United Nations Development Programme (UNDP), SDG AI Lab. (2023). *Digital social vulnerability index: Technical whitepaper*. <https://www.undp.org>
- United Nations Development Programme (UNDP). (2024). *How digital is transforming the lives of young people in Small Island Developing States*. New York: UNDP Global SIDS Team.
- Yeoman, R., & Sutton, K. (2022). *Web3 for 2030: How can Web3 help achieve the SDGs*. United Nations Development Programme (UNDP), Regional Bureau for Asia and the Pacific (RBAP).
- Zakhoshyi, V., & Handforth, C. (2024). *Return-on-investment in national digital transformation: Exploring the development impact of digital*. United Nations Development Programme (UNDP), Development Futures Series.