

## **ANALYSIS OF THE MAIN STAKEHOLDERS IN THE PROJECT OF THE DISCOVERY OF AMERICA**

Montero Fernández - Vivancos, Guillermo <sup>1</sup>; López Paredes, Adolfo <sup>2</sup>; Pajares, Javier <sup>2</sup>;  
Onieva Giménez, Luis <sup>3</sup>

<sup>1</sup> PROINCA, <sup>2</sup> Universidad de Valladolid, <sup>3</sup> Universidad de Sevilla

The Discovery of America allows a comprehensive analysis of stakeholder management in a project. The research was divided into three steps. First, identification of key stakeholders, their roles, interests and expectations. Second, classification of their impact on the project. And third, assessing the influence of these stakeholders. In an initial study, key stakeholders would have been Christopher Columbus and Isabella I of Castile, as project manager and sponsor, respectively. However, the analysis of historical evidence shows that the roles are not as clear and how other characters, such as Fray Antonio de Marchena and Fernando II of Aragon, are equally or more crucial roles to complete their first Columbus voyage to America. The research includes the participation of clergy and nobility of the Crown of Castile, investors of the Crown of Aragon or crew members of the ships with interests in favor or against the project.

**Keywords:** Stakeholders; Stakeholders Management; Discovery of America

## **ANÁLISIS DE LOS PRINCIPALES STAKEHOLDERS DEL PROYECTO DEL DESCUBRIMIENTO DE AMERICA**

El Descubrimiento de América permite hacer un análisis completo de la Gestión de los Stakeholders en un proyecto. La investigación se divide en tres pasos. Primero, la identificación de los principales interesados, sus roles, intereses y expectativas. Segundo, clasificación de su impacto. Y tercero, evaluación de la influencia en el proyecto de éstos. En una prospección inicial, los principales interesados serían Cristóbal Colón e Isabel I de Castilla, como director del proyecto y patrocinadora, respectivamente. Sin embargo, el estudio de las evidencias históricas muestran que los roles no son tan claros y cómo otros personajes, como Fray Antonio de Marchena y Fernando II de Aragón, tienen papeles igual o más cruciales para que Colón complete su primer viaje a América. La investigación incluye la participación de miembros del clero y nobleza de la Corona de Castilla, inversores de la Corona de Aragón o miembros de las tripulaciones de los navíos con intereses a favor o en contra del proyecto.

**Palabras clave:** Gestión de interesados; interesados; descubrimiento de América

## 1. Introducción

El Descubrimiento de América, como proyecto, ofrece un excelente ejemplo para el análisis de la gestión de interesados. Este acontecimiento puede ser considerado como uno de los hechos más relevantes en la historia, permitiendo conectar de forma estable y continuar dos mundos hasta entonces no relacionados.

La teoría de interesados muestra que una organización tiene relaciones con muchos actores o grupos y que puede generar y mantener el apoyo de éstos considerando y buscando el equilibrio de sus principales intereses (Clarkson, 1998; Evan & Freeman, 1988; Freeman, 2010; Harrison & Wicks, 2010; Jones & Wicks, 1999; Reynolds, Schultz, & Hekman, 2006).

En la última versión de la Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos, PMBOK® (PMI, 2013), así como en la norma ISO21500:2012 (ISO, 2012), la gestión de interesados toma relevancia con la inclusión de ésta como un área de conocimiento independiente.

Se consideran interesados como personas, grupos u organizaciones que pueden afectar o pueden ser afectadas, como también que puedan influir en el proyecto o tener intereses en él (PMI, 2013). En consecuencia, su acción puede determinar las posibilidades de éxito o fracaso. Resulta clave considerar su influencia en la definición del proyecto (Lopez-Paredes & Pajares-Gutierrez, 2009; Montero, Onieva, Lopez-Paredes, & Pajares-Gutierrez, 2014)

## 2. ¿Quién fue el director del proyecto?

Quizás el punto de partida en este apartado estaría en la identificación del director del proyecto, responsable del cumplimiento de los objetivos del mismo, y del patrocinador, como el que provee recursos y apoyo para el proyecto y es responsable de facilitar su éxito.

El director de proyecto es responsable de la coordinación e integración de las actividades e implica:

- Integrar las actividades necesarias para desarrollar el plan del proyecto.
- Integrar las actividades necesarias para ejecutar el plan del proyecto.
- Integrar las actividades necesarias para hacer los cambios del plan del proyecto.

Para poder realizarlo, el director del proyecto necesita fuertes habilidades comunicativas e interpersonales, así como estar familiarizado con las operaciones, conocimientos y tecnología aplicada (Kerzner, 2013).

Centrando el análisis en el primero, parece obvio que el director del proyecto fuera Cristóbal Colón. Si bien, considerando el alcance del proyecto, esta afirmación genera ciertas dudas. Según casi la totalidad de las referencias de los principales historiadores y americanistas, la idea inicial planteada por Colón y que luego se plasma en las Capitulaciones de Santa Fe, el 17 de abril de 1492, era el descubrimiento de una nueva ruta hacia China y Japón (Catay y Cipango), navegando hacia el oeste (de Tudela y Bueso, 1983; Gómez Gómez, 2012; Manzano Manzano, 1989; Verlinden & Pérez-Embid, 2006).

La planificación técnica del proyecto es de clara autoría de Cristóbal Colón, que había estudiado en profundidad astronomía, geografía e historia, incluyendo los trabajos más avanzados de su época como los de Ptolomeo, Imago Mundi del cardenal Pierre d'Ailly, los Viajes de Marco Polo e Historia Rerum Ubique Gestarum del papa Pio II (Berggren & Jones, 2000; Gómez Gómez, 2012; Morgan, 2009; Verlinden & Pérez-Embid, 2006).

Sin embargo, parece manifiesta la falta de liderazgo (Lopez-Paredes & Pajares-Gutierrez, 2009; Manzano Manzano & Manzano Fernández-Heredia, 1988; Manzano Manzano, 1989).

El reclutamiento de los navíos y de la tripulación fue gracias a Fray Antonio de Marchena y Fray Juan Pérez y, posteriormente, de Martín Alonso Pinzón, junto con sus hermanos. El principio del viaje estuvo marcado por un posible sabotaje en el timón de La Pinta y la tripulación tuvo que ser controlada por Martín Alonso Pinzón para evitar botines. También resulta evidente la mala relación con éste último, que estuvieron separados en parte del viaje de vuelta. El naufragio de la Santa María y, sobre todo, los posteriores problemas como virrey de los territorios descubiertos son otros ejemplos de la mala gestión del navegante.

Las Capitulaciones de Santa Fe reflejan claramente los beneficios e intereses que para el navegante suponen el éxito de la empresa, tanto económico como social, sin parangón hasta el momento en la corona de Castilla.

Desde el punto de vista de la dirección del proyecto existe un personaje que resulta clave, Fray Antonio de Marchena (Lopez-Paredes & Pajares-Gutierrez, 2009; Montero et al., 2014). El papel desarrollado por éste empieza casi con la llegada de Colón al Reino de Castilla y permanece como un apoyo constante hasta que embarcó hacia las Indias. La sintonía entre ambos fue total, así como la creencia en el proyecto. Fray Antonio de Marchena realiza las gestiones para que Colón presente el proyecto a la Reina Isabel, está presente en distintas negociaciones con la Corte, incluso en las Capitulaciones de Santa Fe e intercede en el armamiento de los barcos y en la captación de la tripulación. (Manzano Manzano, 1984, 1989; Rumeu de Armas, 1967). Según historiadores de la época, el propio fraile defiende personalmente el proyecto ante los monarcas y participa como experto en las juntas constituidas para el análisis del proyecto.

Incluso el propio Fray Antonio de Marchena, en 1488, hace gestiones para que Colón pueda ofrecer su proyecto al Duque de Medina Sidonia; hay que tener en cuenta que el Convento de la Rábida dependía de dicho noble.

La bibliografía existente sobre Fray Antonio de Marchena, monje franciscano, lo considera como persona con amplios conocimientos en Astronomía, con relación con la Corte de Castilla. Hay que tener en cuenta que llegó a ser vicario general de la orden en la provincia de Castilla desde 1499 hasta 1502, habiendo sido anteriormente guardián del convento de San Esteban de Olmos y custodio de los Observantes de Sevilla. A su propia figura hay que sumar que la orden franciscana fue la responsable de la evangelización de las Islas Canarias y de los territorios africanos. Sixto IV, en 1472, erigió para esta orden la Nuncia de Guinea, con jurisdicción espiritual sobre parte de este continente y la totalidad de las islas del Océano, descubiertas y por descubrir (Rumeu de Armas, 1967).

Muchos de los datos concretos relativos a este personaje y su influencia en el proyecto vienen directamente de los escritos de Cristóbal Colón o de sus primeros bibliógrafos, su hijo y Fray Bartolomé de las Casas, que lo sitúan como persona relevante e influyente.

Las ordenes de los Reyes Católicos implicaban la entrega de tres barcos perfectamente equipados y con tripulación. Sin embargo, ningún marino accedió inicialmente a enrolarse. El papel de Fray Antonio de Marchena (en aquel momento párroco de la villa de Palos) es otra vez clave, convenciendo a Martín Alonso Pinzón, uno de los mejores marinos de la comarca. Este hecho permite el alistamiento posterior de marineros y grumetes en los navíos.

El propio Colón dice a los Reyes Católicos en su carta escrita desde La Española, *“ya saben Vuestras Altezas, que anduve siete años en su Corte importunándoles por esto: nunca, en todo este tiempo, se halló piloto, ni marinero, ni filósofo, ni de otra ciencia, que todos no dijese que mi empresa era falsa; que nunca yo hallé ayuda de nadie, salvo de fray Antonio de Marchena, después de aquella de Dios eterno”*.

Fray Antonio de Marchena, junto con el también franciscano Fray Juan Pérez, integran en la misión del proyecto a los principales interesados: la Corona (garante jurídico), la Iglesia (poder religioso), la Nobleza (poder político y militar), la naciente Burguesía (representantes del poder económico), el empresario (Cristóbal Colón), los 'contratistas' (navegantes). El trabajo de los religiosos desarrolló incluso el "project finance" para la empresa de Cristóbal Colón (Lopez-Paredes & Pajares-Gutierrez, 2009).

### **3. ¿Quién fue el patrocinador o patrocinadores?**

Como en el rol anterior, existen algunos aspectos históricos que pueden generar dudas. Si bien, es evidente que los patrocinadores del proyecto fueron los Reyes Católicos. La historia posiciona a la Corona de Castilla como la gran valedora de la aventura. Hasta la Conquista de Granada, la reina Isabel había sido la principal mantenedora de las ilusiones del viaje de Colón, mientras que el rey permanecía centrado en otros asuntos más prioritarios para la corona. Incluso con posterioridad, la reina convoca una junta extraordinaria en Santa Fe para volver a analizar el proyecto, cuyo resultado aconsejaba que se desestimase la empresa. Esto hace que Cristóbal Colón decida marchar a Francia a ofrecer su proyecto.

En la etapa final de la negociación, ya conquistada Granada, existen una serie de personajes que juegan un papel fundamental que permiten la ejecución del proyecto. Estos son Luis de Santángel, Escribano de Ración de la Casa Real, y Juan Cabrero, camarero de Fernando de Aragón. El Rey Católico decide encomendar el estudio del proyecto a Fray Hernando de Talavera, obispo de Granada, y Fray Diego de Deza, maestro de su hijo Juan, que aconsejan al rey, junto con su camarero, Juan Cabrero, lleva a cabo la empresa, siendo finalmente únicamente el monarca el promotor de proyecto (Manzano Manzano, 1989).

El documento de capitulación entre Colón y la Corona es redactado por Juan de Coloma, secretario del rey Fernando e inscrito en el libro-registro de la corona aragonesa.

Luis de Santángel prestó a los Reyes Católicos la cantidad de 1.140.000 maravedíes para costear los gastos propios de la armada. Además, entregó a Colón 145.000 maravedíes como anticipo de su sueldo como capitán. Colón aporta al proyecto medio cuento, 500.000 maravedíes, también para gastos. El resto, hasta aproximadamente 2.000.000, procedería muy probablemente de mercaderes genoveses.

Como se aprecia la participación de personajes relevantes de Aragón, junto con una gran visión política de su rey, permiten que se lleve a cabo el proyecto, con la consideración de que el riesgo era bajo en comparación con el posible beneficio. Sin embargo, la ganancia resulta exclusiva para los reinos de Castilla (Ibarra, 1847; Manzano Manzano, 1989).

### **4. Otros interesados relevantes**

Junto con Fray Antonio de Marchena existen otros dos monjes que participan activamente en las gestiones del proyecto, como son Fray Juan Pérez y Fray Diego de Deza. El primero, también franciscano, fue confesor de Isabel, posiblemente aun siendo princesa (Peñas, 2007), lo que posiblemente le permitió tener acceso a muchas personas influyentes en la corte castellana. Posiblemente fue una de las personas que consiguiera poner en contacto a Colón con la reina Isabel y como guardián del convento de La Rábida en 1492 intercediendo ante Martín Alonso Pinzón. En 1491, cuando Colón no encuentra el apoyo deseado para su proyecto y quiere dirigirse a Francia, lo convence e intercede directamente ante la reina. Su relevancia se pone de manifiesto de forma especial en las Capitulaciones de Santa Fe, en las que representa al propio Colón. El segundo, fraile dominico, era profesor de la Universidad de Salamanca en el tiempo que Colón presentó por primera vez su proyecto a los Reyes Católicos. En 1486 fue nombrado tutor del príncipe Juan, lo que le da presencia en la corte. El propio navegante lo cita en sus escritos como una de las personas en las que

siempre encontró apoyo para su proyecto. Como se ha dicho anteriormente, fruto de su dictamen el rey Fernando accede a desarrollar la empresa del viaje (Manzano Manzano, 1989).

Hay que tener en cuenta la importancia de la religión en la época de Colón, aspecto que resulta clave como motivación principal para los clérigos que hemos citado. La empresa del viaje permitía la evangelización de las tierras orientales.

Las principales coronas europeas son interesados del proyecto. El propio Colón presenta su proyecto ante Juan II de Portugal antes de hacerlo en Castilla. La corona portuguesa desestimó el proyecto, posiblemente por el estado avanzado de otra empresa similar que suponía alcanzar las indias bordeando el continente africano (Verlinden & Pérez-Embid, 2006). A principios de 1488, Bartolomé Díaz alcanza el Cabo de Buena Esperanza y abre la primera ruta por mar hacia Asia.

En varias ocasiones Colón manifiesta su intención de presentar el proyecto en Francia ante la falta de apoyo en España y su propio hermano, Bartolomé marchó a Inglaterra en 1488 para presentar el proyecto a Enrique VII.

Parece lógico el interés en que el proyecto contara con el patrocinio de alguna corona. Lo cual no impidió que ante la negativa de la de Castilla y, anteriormente, la de Portugal, también en 1488, Fray Antonio de Marchena pusiera en contacto a Colón con D. Enrique de Guzmán, Duque de Medina Sidonia, quién rechaza el proyecto, pero no así su gran rival en la nobleza del Sur de España D. Luis de la Cerda, Duque de Medinaceli. La participación de éstos en “aventuras atlánticas” era bastante común.

Resulta importante considerar a los dueños de los barcos, que estaban embargados por la corona para la empresa, y la tripulación. La nao Santa María era propiedad del marino cántabro Juan de la Cosa, residente en El Puerto de Santa María, que a su vez era una villa dependiente del Ducado de Medinaceli. Dicho navegante también era el maestre del barco y Cristóbal Colón el capitán. La carabela La Pinta era propiedad de Cristóbal Quintero, que iba embarcado en su barco como simple marinero. El capitán de esta era Martín Alonso Pinzón y el maestre su hermano Francisco Martín Pinzón. Por último, la otra carabela, La Niña era propiedad de Juan Niño, quien actuaba como maestre y el capitán era Vicente Yáñez Pinzón.

**Tabla 1. Principales roles en los barcos del descubrimiento.**

| Barco   | Santa María     | La Pinta                | La Niña              |
|---------|-----------------|-------------------------|----------------------|
| Dueño   | Juan de la Cosa | Cristóbal Quintero      | Juan Niño            |
| Capitán | Cristóbal Colón | Martín Alonso Pinzón    | Vicente Yáñez Pinzón |
| Maestre | Juan de la Cosa | Francisco Martín Pinzón | Juan Niño            |

El liderazgo de los hermanos Pinzón era evidente en la comarca y fue clave en la preparación y durante el viaje. El cariz de la relación con Cristóbal Colón cambió a partir del descubrimiento, en la que Martín Alonso dirige su barco hacia distintos territorios, descubre oro al norte de la isla de Santo Domingo. Se reencuentra con Colón, que había naufragado la Santa María e inician el viaje de vuelta juntos. A causa de condiciones climáticas, su llegada al Viejo Continente no coincide en el tiempo. Martín Alonso, en La Pinta, arriba al puerto gallego de Bayona el 1 de marzo de 1493, dónde comunica a los reyes el éxito del viaje y solicita audiencia, quizás atribuirse el descubrimiento. Dicha solicitud es rechazada. Colón, en La Niña, el 4 de marzo a las Azores y pocos días después a Lisboa, donde

comunica el resultado de su viaje al rey Juan II. El destino final del viaje es el puerto de Palos, al que llega primero el almirante, el 14 de marzo y el día siguiente el paleño, que muere de sífilis al poco tiempo.

Otro aspecto interesante desde el punto de vista de la gestión de interesados es el papel que juega el puerto de Palos. No es casual que el viaje se inicie en este puerto. Todos los puertos atlánticos andaluces en ese momento de la historia eran propiedad de la nobleza, a excepción del de Sevilla, que pertenecía a la corona. Cualquier expedición desde un puerto que no fuera real generaba beneficios y privilegios para su dueño. En mayo de 1492, cuando Colón llega a la villa de Palos, esta pertenece a varios dueños y en junio de ese año, los Reyes Católicos compran la mitad de la villa, por lo que los convierte en los propietarios con mayor parte (Manzano Manzano, 1989).

Igualmente, en relación al juego de intereses en el reino de Castilla, hay que señalar la situación del judaísmo y de los nuevos cristianos. Los Reyes Católicos vivían rodeados de judíos conversos o descendientes de éstos en posiciones de máximo poder en la corte, como Luis de Santángel, Juan Cabrero, Francisco Pinello, Fray Hernando de Talavera y Fray Diego de Deza, Juan Coloma, ... (Bernal, 1989).

La presión de la Inquisición en la sociedad, las continuas denuncias y acusaciones sobre judíos y nuevos cristianos, así como los ajusticiamientos que este tribunal ejercía permiten identificar posibles intereses de muchos de los personajes para posicionarse en la corte.

El 3 de agosto de 1492 era la fecha límite establecida por los reyes para que los judíos no bautizados abandonaran el Reino de Castilla y en esa fecha es cuándo los barcos parten del puerto de Palos. Según Bernal (1989), se calcula que un tercio de los tripulantes del viaje eran judíos o descendientes de judíos y éstos no tenían prohibición para hacerlo.

## 5. Relación de principales interesados

A modo de resumen la siguiente tabla identifica los principales interesados, así como sus expectativas e intereses

**Tabla 2. Principales interesados, expectativas e intereses en el proyecto.**

| Interesado               | Posición     | Expectativas  | Intereses  |
|--------------------------|--------------|---|--|
| Cristóbal Colón          | Almirante    | Descubrir nueva ruta hacia las Indias   | Posición social  |
|                          |              | Descubrir nuevas tierras  | Beneficio económico<br>Reconocimiento de su teoría                     |
| Fray Antonio de Marchena | Guardián     | Convertir a la población de Catay y Cipango y posibles territorios descubiertos | Conocimiento científico<br>Evangelización otros territorios            |
| Fernando el Católico     | Rey Castilla | Descubrir nueva ruta hacia las Indias   | Fortalecimiento de la Corona de Castilla                               |
|                          |              | Descubrir nuevas tierras  | Rivalidad con otros reinos<br>Enriquecimiento de la corona de Castilla |

| Interesado           | Posición                            | Expectativas  | Intereses  |
|----------------------|-------------------------------------|---|--|
| Isabel la Católica   | Reina Castilla                      | Descubrir nueva ruta hacia las Indias<br>Descubrir nuevas tierras               | Fortalecimiento de la Corona de Castilla<br>Rivalidad con otros reinos<br>Evangelización otros territorios<br>Enriquecimiento de la corona de Castilla |
| Juan II de Portugal  | Rey Portugal                        | Descubrir nueva ruta hacia las Indias<br>Descubrir nuevas tierras               | Fortalecimiento de la Corona de Portugal<br>Rivalidad con otros reinos<br>Enriquecimiento de la corona de Portugal                                     |
| Luis de Santángel    | Escribano de Ración de la Casa Real | Recuperación de la inversión<br>Posicionamiento social                          | Beneficio económico<br>Cristiano nuevo   |
| Inversores genoveses |                                     | Recuperación de la inversión  | Beneficio económico  |
| Luis de la Cerda     | Duque de Medinaceli                 | Patrocinio de la empresa  | Posicionamiento social<br>Enriquecimiento<br>Rivalidad con otros nobles  |
| Enrique de Guzmán    | Duque de Medina Sidonia             |   | Posicionamiento social<br>Enriquecimiento<br>Rivalidad con otros nobles  |
| Fray Juan Pérez      |                                     | Convertir a la población de Catay y Cipango y posibles territorios descubiertos | Evangelización otros territorios   |
| Martín Alonso Pinzón | Capitán Pinta                       | Posicionamiento<br>Recuperar inversión  | Posicionamiento social<br>Beneficio económico<br>Relaciones comerciales  |
| Cristóbal Quintero   | Dueño Pinta                         | Recuperar barco<br>Salario  | Beneficio económico<br>Liderazgo   |
| Juan de la Cosa      | Dueño Santa María                   | Recuperar barco<br>Salario  | Beneficio económico<br>Liderazgo   |
| Tripulación barcos   |                                     | Salario<br>Volver a casa  |  |

## 6. Conclusiones

Como se ve en esta ponencia, en torno al Descubrimiento de América existen multitud de intereses cruzados. Además se ponen de manifiesto en la gestación tan larga del mismo. No se sabe cuándo Cristóbal Colón inicia el proyecto, que sería en su estancia en Portugal entre 1483 y 1485 y que se cierra en la audiencia que los Reyes Católicos tienen con D. Cristóbal en Barcelona en abril de 1493 en el que es recibido como almirante y virrey de los nuevos territorios, cumpliendo con todas sus expectativas.

A nuestro juicio es Fray Antonio de Marchena, a partir de tener conocimiento de la empresa, quien lidera el proyecto. El gran beneficiario del mismo fue su promotor Cristóbal Colón y el papel jugado por el clero (Fray Juan Pérez, Fray Hernando de Talavera o Fray Diego de Deza) y personajes relevantes de la Corte lo que permitió que la empresa tuviera lugar. Los hermanos Pinzón juegan su papel en el apresto de la armada y a lo largo del viaje, tanto a nivel técnico como de gestión de la tripulación.

Por otro lado, como patrocinadores del proyecto si bien Cristóbal Colón es sostenido por la reina Isabel a lo largo de su estancia en España, pero es el rey Fernando quien decide finalmente que el proyecto se ejecute. Llama la atención el interés de personajes de la corona aragonesa y, sobre todo, el apoyo económico que la empresa tiene por parte de algunos de éstos, como Luis de Santángel, y de inversores genoveses, que estarían vinculados con esta corona.

También es importante resaltar como judíos conversos influyeron y participaron en el proyecto o como se elige Palos como punto de partida de la empresa.

### Referencias bibliográficas

- Berggren, J. L., & Jones, A. (2000). *Ptolemy's Geography: An Annotated Translation of the Theoretical Chapters*. Princeton University Press.
- Bernal, D. M. (1989). Los judíos en el descubrimiento de América. *Repertorio Histórico de La Academia Antioqueña de Historia*, 38.
- Clarkson, M. (1998). *The corporation and its stakeholders: classic and contemporary readings*. (M. Clarkson, Ed.). University of Toronto Press.
- de Tudela y Bueso, J. (1983). *Mirabilis in Altis. Estudio crítico sobre el origen y significado del proyecto descubridor de Cristóbal Colón*. Consejo Superior de Investigaciones Científicas, Instituto "Gonzalo Fernández de Oviedo."
- Evan, W. M., & Freeman, R. E. (1988). *A stakeholder theory of the modern corporation: Kantian capitalism*.
- Freeman, R. E. (2010). *Strategic management: A stakeholder approach*. Cambridge University Press.
- Gómez Gómez, J. R. (2012). *Breve historia de Cristóbal Colón*. Ediciones Nowtilus S.L.
- Harrison, J. S., & Wicks, A. C. (2010). *Stakeholder Theory: The State of the Art*. Cambridge (UK): Cambridge University Press.
- Ibarra, E. (1847). *D. Fernando el Católico y el descubrimiento de América*. (Fortanet, Ed.). Fortanet.
- ISO. (2012). ISO 21500:2012 Guidance on Project Management. Geneva, Switzerland.
- Jones, T. M., & Wicks, A. C. (1999). Convergent stakeholder theory. *Academy of Management Review*, 24(2), 206–221.
- Kerzner, H. R. (2013). *Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling*. John Wiley & Sons.
- Lopez-Paredes, A., & Pajares-Gutierrez, J. (2009). Gestión de Stakeholders. Una necesidad en los grandes proyectos de ingeniería. *Tecniberia*, 21, 44–48.
- Manzano Manzano, J. (1984). Fray Antonio de Marchena: principal depositario del gran secreto colombino. In E. de Estudios Hispano-Americanos de Sevilla (Ed.), *Actas de las II Jornadas de Andalucía y América*.



- Manzano Manzano, J. (1989). *Cristóbal Colón: siete años decisivos de su vida, 1485-1892* (2nd ed.). Ediciones Cultura Hispánica.
- Manzano Manzano, J., & Manzano Fernández-Heredia, A. M. (1988). *Los Pinzones y el descubrimiento de América*. (I. de Cooperación Iberoamericana, Ed.) (Vol. III). Madrid: Ediciones Cultura Hispánica.
- Montero, G., Onieva, L., Lopez-Paredes, A., & Pajares-Gutierrez, J. (2014). Brief Analysis about Project Stakeholder Management in the Discovery of America. In *“Enhancing synergies in a collaborative environment”*. *Book of Proceedings of the 8th International Conference on Industrial Engineering and Industrial Management - XVII Congreso de Ingeniería de Organización - XX International Conference on Industrial*.
- Morgan, E. S. (2009). Columbus' Confusion About the New World. *Smithsonian Magazine*.
- Peñas, L. M. (2007). *El confesor del rey en el Antiguo Régimen*. Madrid: Editorial Complutense.
- PMI. (2013). *A guide to the Project management body of knowledge (PMBOK Guide)*. (P. M. Institute, Ed.) (5th ed.). Project Management Institute.
- Reynolds, S. J., Schultz, F. C., & Hekman, D. R. (2006). Stakeholder theory and managerial decision-making: Constraints and implications of balancing stakeholder interests. *Journal of Business Ethics*, 64(3), 285–301.
- Rumeu de Armas, A. (1967). El cosmografo Fray Antonio de Marchena, amigo y confidente de Colón. *Anuario de Estudios Americanos*, 24, 793–837.
- Verlinden, C., & Pérez-Embid, F. (2006). *Cristóbal Colón y el descubrimiento de América*. Ediciones Rialp.