



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN  
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS – MBA**

**La Gestión Financiera y el Cuadro de Mando Integral en la clínica  
Maisón de Santé, Lima 2023**

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:  
Maestro en Administración de Negocios - MBA

**AUTOR:**

Pacherres Vargas, Luis Salvador (orcid.org/ 0000-0003-2891-2709)

**ASESORES:**

Alberca Teves, Gustavo Javier (orcid.org/ 0000-0002-4872-6105)

Walter Sechuran, Fernando Arturo (orcid.org/ 0000-0002-7233-4689)

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Modelos y Herramientas Gerenciales

**LINEA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA:**

Desarrollo económico, empleo y emprendimiento

Lima – Perú

2023

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo a Dios, a mis padres Marlene y Salvador, a la pareja de mi vida Tiffany y a mis dos hijas Marlen y Alessia, Mis padres, mis hijas y mi pareja son mi apoyo incondicional, mi fortaleza y mi motivo de esforzarme cada día más y seguir adelante, tanto en mi vida laboral como profesional.

El Autor.

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios y a mis padres por brindarme la vida.

A la Universidad César Vallejo, por permitirme consolidar mis conocimientos y día a día aprender las mejores prácticas y estrategias en la Administración.

A los docentes, que, con su experiencia y conocimiento, alimentaron mi capacidad y habilidades en el uso de herramientas administrativas, que me permitirán tomar las soluciones más adecuadas en el ámbito laboral, pudiendo emplearlas también en el ámbito profesional y personal.

A mi pareja Tiffany y mis hijas Marlen y Alessia, por la paciencia y comprensión por las horas de dedicación a mi crecimiento profesional, limitando las horas de diversión.

A todos aquellos que me apoyaron en la elaboración de esta investigación.

El Autor.

## DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD DEL ASESOR



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS - MBA**

### **Declaratoria de Autenticidad del Asesor**

Yo, WALTER SECHURAN FERNANDO ARTURO, docente de la ESCUELA DE POSGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS - MBA de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - LIMA NORTE, asesor de Tesis titulada: "La Gestión Financiera y el Cuadro de Mando Integral en la clínica Maisón de Santé, Lima 2023", cuyo autor es PACHERRES VARGAS LUIS SALVADOR, constato que la investigación tiene un índice de similitud de 17.00%, verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin, el cual ha sido realizado sin filtros, ni exclusiones.

He revisado dicho reporte y concluyo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la Tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

En tal sentido, asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de información aportada, por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas vigentes de la Universidad César Vallejo.

LIMA, 04 de Agosto del 2023

Apellidos y Nombres del Asesor:	Firma
WALTER SECHURAN FERNANDO ARTURO DNI: 10003475 ORCID: 00000-0002-7233-4689	Firmado electrónicamente por: FWALTERS el 11-08- 2023 14:13:39

Código documento Trilce: TRI - 0640877

## DECLARATORIA DE ORIGINALIDAD DE AUTOR

---



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS - MBA**

### Declaratoria de Originalidad del Autor

Yo, PACHERRES VARGAS LUIS SALVADOR estudiante de la ESCUELA DE POSGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS - MBA de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - LIMA NORTE, declaro bajo juramento que todos los datos e información que acompañan la Tesis titulada: "La Gestión Financiera y el Cuadro de Mando Integral en la clínica Maison de Santé, Lima 2023", es de mi autoría, por lo tanto, declaro que la Tesis:

1. No ha sido plagiada ni total, ni parcialmente.
2. He mencionado todas las fuentes empleadas, identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes.
3. No ha sido publicada, ni presentada anteriormente para la obtención de otro grado académico o título profesional.
4. Los datos presentados en los resultados no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados.

En tal sentido asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de la información aportada, por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas vigentes de la Universidad César Vallejo.

Nombres y Apellidos	Firma
LUIS SALVADOR PACHERRES VARGAS DNI: 44517379 ORCID: 0000-0003-2891-2709	Firmado electrónicamente por: LPACHERRESV el 04- 08-2023 21:50:39

Código documento Trilce: TRI - 0640878

## ÍNDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA	II
AGRADECIMIENTO	III
DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD DEL ASESOR	IV
ÍNDICE DE CONTENIDO	VI
ÍNDICE DE TABLA	VIII
ÍNDICE DE GRÁFICOS Y FIGURAS	X
RESUMEN	XI
ABSTRACT	XII
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO TEÓRICO	5
III. METODOLOGÍA	17
3.1. Tipo y diseño de la investigación	17
3.2. Variables y Operacionalización	19
3.3. Población, muestra y unidad de análisis	21
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	23
3.5. Procedimientos	26
3.6. Método de análisis de datos	27
3.7. Aspectos éticos	28
IV. RESULTADOS	29
4.1. Análisis Descriptivo e Inferencial	29
4.1.1. Gestión Financiera	29
4.1.1.1. La Gestión Financiera en su planificación	30
4.1.1.2. La Gestión Financiera en su Organización	31
4.1.1.3. La Gestión Financiera en su Dirección	32
4.1.1.4. La Gestión Financiera en su Monitoreo y Control	33
4.1.2. Cuadro de Mando Integral	34
4.1.2.1. Perspectiva Financiera	35
4.1.2.2. Perspectiva de Clientes	36
4.1.2.3. Perspectivas de Procesos Internos	37
4.1.2.4. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	38
4.2. Análisis Descriptivo Bivariado	39
4.2.1. Objetivo Principal	39
4.2.2. Objetivo Especifico 1	40
4.2.3. Objetivo Especifico 2	42
4.2.4. Objetivo Especifico 3	44

4.2.5.	Objetivo Especifico 4	45
4.3.	Análisis Inferencial	46
4.3.1.	Prueba de Normalidad	46
4.3.2.	Hipótesis General	47
4.3.3.	Hipótesis especifica 1	47
4.3.4.	Hipótesis especifica 2	49
4.3.5.	Hipótesis especifica 3	50
4.3.6.	Hipótesis especifica 4	51
V.	DISCUSIÓN	52
VI.	CONCLUSIONES	59
VII.	RECOMENDACIONES	60
VIII.	REFERENCIAS	63
	ANEXOS	73

## ÍNDICE DE TABLA

Tabla 1. Ficha Técnica del Instrumento Cuestionario para evaluar la Gestión Financiera	24
Tabla 2. Ficha Técnica del Instrumento Cuestionario para evaluar el Cuadro de Mando Integral	24
Tabla 3. Rangos de alfa de Cronbach	25
Tabla 4. Instrumento de la Variable Gestión Financiera	25
Tabla 5. Instrumento de la Variable Cuadro de Mando Integral	25
Tabla 6. Validez por juicio de Expertos	26
Tabla 7. Distribución de Frecuencias de la Planificación de la Gestión Financiera	30
Tabla 8. Distribución de Frecuencias de la Organización de la Gestión Financiera	31
Tabla 9. Distribución de Frecuencias de la Dirección de la Gestión Financiera	32
Tabla 10. Distribución de Frecuencias del Monitoreo y Control de la Gestión Financiera	33
Tabla 11. Distribución de Frecuencias de Cuadro de Mando Integral	34
Tabla 12. Distribución de Frecuencias de la Perspectiva Financiera del Cuadro de Mando Integral	35
Tabla 13. Distribución de Frecuencias de la Perspectiva de Clientes del Cuadro de Mando Integral	36
Tabla 14. Distribución de Frecuencias de la Perspectiva de Procesos Internos del Cuadro de Mando Integral	37
Tabla 15. Distribución de Frecuencias de la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento del Cuadro de Mando Integral	38
Tabla 16. Distribución de Frecuencias entre la Gestión Financiera y el Cuadro de Mando Integral	39
Tabla 17. Distribución de Frecuencias entre la Planificación de la Gestión Financiera y el Cuadro de Mando Integral	40
Tabla 18. Distribución de Frecuencias entre la Organización de la Gestión Financiera y el Cuadro de Mando Integral	42
Tabla 19. Distribución de Frecuencias entre la Dirección de la Gestión Financiera y el Cuadro de Mando Integral	44
Tabla 20. Distribución de Frecuencias entre el Monitoreo y control de la Gestión Financiera y el Cuadro de Mando Integral	45
Tabla 21. Prueba de Normalidad de Variables	46
Tabla 22. Correlación de Spearman entre la Gestión Financiera y el Cuadro de Mando Integral	47
Tabla 23. Correlación de Spearman entre la Gestión Financiera en su Planificación y el Cuadro de Mando Integral	48



Tabla 24. Correlación de Spearman entre la Gestión Financiera en su Organización y el Cuadro de Mando Integral	49
Tabla 25. Correlación de Spearman entre la Gestión Financiera en su Dirección y el Cuadro de Mando Integral	50
Tabla 26. Correlación de Spearman entre la Gestión Financiera en su Monitoreo y Control, y el Cuadro de Mando Integral	51

## ÍNDICE DE GRÁFICOS Y FIGURAS

Figura 1 Dimensiones de la Gestión Financiera.	10
Figura 2. El Cuadro de Mando Integral	16
Figura 3. Niveles de la Gestión Financiera	29
Figura 4. Niveles de la Planificación de la Gestión Financiera	30
Figura 5. Niveles de la Organización de la Gestión Financiera	31
Figura 6. Niveles de la Dirección de la Gestión Financiera	32
Figura 7. Niveles del Monitoreo y Control de la Gestión Financiera	33
Figura 8. Niveles de Cuadro de Mando Integral	34
Figura 9. Niveles de la Perspectiva Financiera del Cuadro de Mando Integral	35
Figura 10. Niveles de la Perspectiva de Clientes del Cuadro de Mando Integral	36
Figura 11. Niveles de la Perspectiva de Procesos Internos del Cuadro de Mando Integral	37
Figura 12. Niveles de la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento del Cuadro de Mando Integral	38
Figura 13. Distribución de Frecuencias entre la Gestión Financiera y el Cuadro de Mando Integral	39
Figura 14. Distribución de Frecuencias entre la Planificación de la Gestión Financiera y el Cuadro de Mando Integral	41
Figura 15. Distribución de Frecuencias entre la Organización de la Gestión Financiera y el Cuadro de Mando Integral	43
Figura 16. Distribución de Frecuencias entre el Monitoreo y Control de la Gestión Financiera y el Cuadro de Mando Integral	44
Figura 17. Distribución de Frecuencias entre el Monitoreo y control de la Gestión Financiera y el Cuadro de Mando Integral	46

## RESUMEN

El trabajo de investigación tiene como objetivo principal, determinar la relación de la gestión financiera y el empleo del cuadro de mando integral en la clínica Maison de Santé, Lima 2023. Permitiendo que la gestión financiera logre capitalizarse y retroalimentarse para una óptima toma de decisiones optimas en presupuestos de inversión y financiamiento orientados hacia los objetivos financieros, una adecuada ejecución de los presupuestos, Así como el monitoreo y control constante de la Asignación, adquisición, inversión y administración de capital, determinación valor.

La investigación es tipo básica, correlacional, diseño no experimental, de corte transversal, su metodología se basa en analizar a 250 colaboradores de la Gerencia de Finanzas y Operaciones. Como instrumento de investigación de empleo un cuestionario Likert de 16 preguntas para la variable Gestión Financiera, con un alfa de Cronbach de 0.78 y como otro instrumento de 16 preguntas para la variable Cuadro de Mando Integral, con un alfa de Cronbach de 0.742, ambos instrumentos validados por 3 expertos. Se realizó el análisis e interpretación de los resultados, según los objetivos e hipótesis propuestos en la presente tesis, luego al realizar la prueba de rho Spearman se obtuvo 0.898, ante estos resultados existen una relación significativa entre la gestión financiera y el cuadro de mando integral, luego la aplicación de una adecuada gestión financiera se relaciona significativamente en la consolidación de un cuadro de mando integral.

**Palabras clave:** Cuadro de mando Integral, gestión financiera, gestión empresarial

## ABSTRACT

The main objective of the research work is to determine the relationship between financial management and the use of the balanced scorecard in the Maison de Santé clinic, Lima 2023. Allowing financial management to capitalize and feed back for optimal decision making in investment and financing budgets oriented towards the financial objectives, an adequate execution of the budgets, as well as the constant monitoring and control of the Assignment, acquisition, investment and administration of capital, determination of value.

The research is basic, correlational, non-experimental, cross-sectional design, its methodology is based on analyzing 250 employees of the Finance and Operations Management. As an employment research instrument, a 16-question Likert questionnaire for the Financial Management variable, with a Cronbach's alpha of 0.78 and as another 16-question instrument for the Balanced Scorecard variable, with a Cronbach's alpha of 0.742, both instruments validated by 3 experts. The analysis and interpretation of the results was carried out, according to the objectives and hypotheses proposed in this thesis, then when performing the Spearman rho test, 0.898 was obtained, given these results there is a significant relationship between financial management and the balanced scorecard, then the application of adequate financial management is significantly related to the consolidation of a balanced scorecard.

**Keywords:** Balanced Scorecard, financial management, business management

## I. INTRODUCCIÓN

La Gestión Financiera permite optimizar el planeamiento, toma de decisiones, monitoreo y control financiero en base al análisis de los riesgos y la correcta asignación del capital de trabajo entre los diversos proyectos, planes de inversión, líneas de producción, etc.; gestionando cada una de las cuentas y centros de costos dentro de una organización, su fin supremo es garantizar la rentabilidad como el control presupuestario. Para Velásquez y Carbajal (2021) al aplicar indicadores a una organización, adaptando a las necesidades específicas del destino, midiendo el impacto económico, incluidos los ingresos generados, la creación de empleo y las contribuciones a la economía local, utilizando indicadores financieros para evaluar la rentabilidad y la rentabilidad de las iniciativas de sostenibilidad.

A nivel internacional, el Cuadro de Mando permite optimizar el seguimiento de la administración financiera, al ser una excelente herramienta de gestión. En consecuencia, se vuelve necesario y fundamental en las organizaciones de todos los niveles, incorporar modelos de gestión que mejoren el nivel de competitividad.

Para Pérez, L. y González, C. (2020), el Cuadro de Mando Integral esta orientado hacia una visión holística de la Administración Financiera, incorporando indicadores financieros, operativos, de clientes y de aprendizaje y crecimiento, permitiendo una gestión más equilibrada y alineada con la estrategia, comunicando el desempeño financiero de la organización a diferentes partes interesadas, como accionistas, inversionistas y reguladores.

Para Pérez y Ramírez (2021), la correlación entre Gestión Financiera y Cuadro de Mando Integral implica integrar operaciones y estrategia de los activos financieros, utilizando indicadores financieros específicos, reflejando la creación de valor y la sostenibilidad financiera de la organización. Así mismo este dualismo aporta información financiera relevante y un contexto estratégico más amplio. Juntos, permiten a las organizaciones desarrollar una gestión financiera más sólida y respaldada por la estrategia.

Para Pérez et al. (2021), expone que el reto de la dirección es equilibrar las inversiones necesarias para implementar prácticas sostenibles en la organización.

Luego el enfoque de clientes debe buscar la minimización de los rechazos. El enfoque interno al optimizar la eficiencia y la confiabilidad del mantenimiento, minimizando el tiempo de inactividad y asegurando el cumplimiento de regulaciones ambientales y de seguridad. Así mismo la adopción de prácticas sostenibles, Cambio de mentalidad y cultura organizacional permitirá implementar prácticas sostenibles puede requerir inversiones en tecnología, capacitación y cambios en los procesos operativos. Luego estos conceptos permitirán asignar los recursos necesarios de manera adecuada y equilibrada.

A nivel nacional, la falta de monitoreo y control combinada con la falta de información oportuna dificulta la capacidad de operar en un mercado altamente competitivo, por lo que se han realizado múltiples estudios para adoptar un sistema de indicadores en diversos sectores de la industria. Según Salazar (2018), expone el impacto del uso de información de naturaleza financiera y una adecuada estrategia de toma de decisiones en los altos mandos directivos que presentan un desempeño sobresaliente, al momento de gestionar sus empresas. Estas metas deben reflejar los niveles de rendimiento que se consideran deseables o aceptables. Además, la aplicación del Balanced ScoreCard define las iniciativas y acciones estratégicas para mejorar el desempeño de cada área implementando acciones y medidas correctivas necesarias para las áreas de mejora identificadas.

A nivel local el Cuadro de Mando Integral es empleado en entornos adaptativos, Según Franco et. al (2017), expone su adaptabilidad en el Sector Público, más específicamente al Sistema de Salud de las fuerzas Aéreas del Perú, esto mediante un estudio transversal y un análisis cuantitativo- descriptivo, luego se evidencia en el estudio, que el Cuadro de Mando Integral incide en gran manera en la administración del sistema de Salud, al permitir gestionar un complejo sistema, debido a la cantidad de variables involucradas, la calidad de la atención médica, el cumplimiento de regulaciones, entre otros.

Respecto a la clínica como unidad de estudio, existe un sistema que permite monitorizar las actividades y procedimientos, para tomar decisiones adecuadamente sustentadas y de manera oportuna, permitiendo con esto consolidar la gestión de las inversiones, activos, adquisición, inversión y administración de capital; Así mismo a pesar de la existencia de limitaciones en las

propuestas de negocio, gestión de líneas y servicios de producción, la gestión de indicadores permite definir el desempeño financiero de todas sus aplicaciones, así como el seguimiento del mismo. Según Lora-Patiño et al (2022), el Balanced ScoreCard proporciona un enfoque estructurado y orientado al futuro que ayuda a las Pymes a utilizar la planeación estratégica para evaluar su situación actual, definir su dirección futura y desarrollar estrategias para superar los obstáculos.

Bajo esta realidad, se determinó el problema principal ¿Cómo se relaciona la Gestión Financiera y el Cuadro de Mando Integral en la clínica Maisón de Santé, Lima 2023?, y los problemas específicos: a) ¿Cómo se relaciona la Gestión Financiera en su Planificación y el Cuadro de Mando en la clínica Maisón de Santé, Lima 2023?, b) ¿Cómo se relaciona la Gestión Financiera en su Organización y el Cuadro de Mando Integral en la clínica Maisón de Santé, Lima 2023?, c) ¿Cómo se relaciona la Gestión Financiera en su Dirección y el cuadro de Mando Integral en la clínica Maisón de Santé, 2023?, d) ¿Cómo se relaciona la Gestión Financiera en su monitoreo y control, y el cuadro de Mando integral en la clínica Maisón de Santé, Lima 2023?.

La justificación teórica, me permite difundir la gestión financiera en todos los niveles Organización, permite proporcionar una estructura equilibrada de la gestión financiera, al considerar los indicadores claves de áreas críticas, permitirá enriquecer las teorías existentes sobre Planificación Estratégica, Organización Financiera, gestión, y seguimiento y control financiero, así mismo también permite analizar las teorías relacionadas a la transmisión de manera clara y efectiva los resultados financieros.

La justificación práctica de canalizar la gestión financiera busca implementar un seguimiento de la gestión financiera, identificando las oportunidades de mejora. Así mismo permitirá presentar adaptabilidad y flexibilidad, lograr la comunicación efectiva, eliminar el sesgo de la gestión financiera de tomar en consideración solo indicadores financieros y a tomar decisiones más informadas y equilibradas; evolucionando e impulsando una óptima gestión financiera. De igual forma, la justificación metodológica, el uso de las técnicas utilizadas en esta investigación como la encuesta, los procedimientos, así como la obtención de inferencias, conclusiones y recomendaciones.

La Justificación social es tener la capacidad de brindar transparencia, generar una comunicación efectiva, incentivar la participación y compromiso, así como identificar oportunidades de mejora, generar márgenes de utilidad adecuados, etc.; afianzamiento las capacidades del capital humano mediante el aprendizaje y crecimiento, evitando confusiones e interpretaciones erróneas, aumentando la motivación y el sentido de pertenencia.

En correspondencia al objetivo general, se formuló: Determinar la relación de la Gestión financiera y el cuadro de Mando integral en la clínica Maisón de Santé, Lima 2023. Por otro lado , como objetivos específicos se establecieron a) Determinar la relación de la Planificación de la Gestión Financiera y el Cuadro de Mando Integral en la clínica Maisón de Santé, Lima 2023;b) Determinar la relación de la Gestión Financiera en su Organización y el Cuadro de Mando Integral en la clínica Maisón de Santé, Lima 2023;c) Determinar la relación de la Gestión Financiera en su Dirección y el Cuadro de Mando Integral en la clínica Maisón de Santé, Lima 2023;d) Determinar la relación la Gestión Financiera en su Monitoreo y control, y el Cuadro de Mando Integral en la clínica Maisón de Santé, Lima 2023.

Se postuló como hipótesis general: Existe relación significativa de la Gestión financiera y el cuadro de Mando Integral en la clínica Maisón de Santé, Lima 2023. Mientras que los hipótesis específicas son: a) Existe relación significativa de la Gestión Financiera en su Planificación y el Cuadro de Mando Integral en la clínica Maisón de Santé, Lima 2023; b) Existe relación significativa de la Gestión Financiera en su Organización y el cuadro de Mando Integral en la clínica Maisón de Santé, Lima 2023;c) Existe relación significativa de la Gestión Financiera en su Dirección y el Cuadro de Mando Integral en la clínica Maisón de Santé, Lima 2023;d) Existe relación significativa de la Gestión Financiera en su Monitoreo y Control, y el Cuadro de Mando Integral en la clínica Maisón de Santé, Lima 2023.



## II. MARCO TEÓRICO

En referencia a las investigaciones y estudios de origen nacional, según Céspedes W. (2022), una gestión financiera efectiva implica maximizar los recursos y generar rentabilidad. Esto en base a un presupuesto bien elaborado ayuda a las MYPES a establecer metas financieras realistas y a controlar sus gastos, controlando y reduciendo los costos innecesarios puede contribuir significativamente a la rentabilidad. La gestión del capital de trabajo minimiza las demoras en los pagos y optimizar la liquidez de la empresa. Así mismo las MYPES pueden enfrentar desafíos para obtener financiamiento externo, pero es importante explorar diversas opciones para cubrir las necesidades financieras. Esto podría incluir préstamos bancarios, líneas de crédito, programas gubernamentales u otras formas de financiamiento. Así mismo una gestión adecuada de inventario implica monitorear de cerca los niveles de existencias, asegurando que haya suficiente inventario. El análisis de rentabilidad implica evaluar los ingresos y gastos, calcular los márgenes de ganancia, identificar los productos más rentables y analizar las tendencias financieras a lo largo del tiempo.

Según Castillo F. (2022), la gestión financiera involucra seleccionar fuentes de financiamiento adecuadas, evaluar las opciones disponibles y gestionar eficientemente los recursos financieros obtenidos. Siendo su función principal la óptima asignación de activos, el proceso de adquisición, inversión y administración de los activos. También está asociada al control de costos mediante el seguimiento detallado de los mismos, la gestión del efectivo mediante administrar los flujos de efectivo de manera eficiente, asegurándose de tener suficientes recursos para cubrir los gastos y las obligaciones financieras; establecer reservas para contingencias y adoptar prácticas contractuales sólidas y el cumplimiento normativo al mantener los registros contables precisos, presentar informes financieros periódicos.

Según Arrieta (2017), el Cuadro de Mando Integral en su nuevo enfoque, más potente, flexible y adaptativo; el Focusplus, establece un nuevo paradigma de su empleo, enfocándose hacia la generación de valor orientado a generar utilidades, así a la par debe ser compatible con las diferentes herramientas existen

como la gestión de la cadena de valor y otras que existan; luego el cuadro de Mando Integral debe identificar las Unidades estratégicas e integrarse en un macrosistema más complejo con el objetivo de crear valor; así mismo es necesario que su implementación sea adaptativo a la organización.

En relación con las investigaciones internacionales, según Vera, T. (2019) el uso de indicadores puede tener diversas implicaciones e impactos en la forma en que estas empresas monitorean y mejoran su desempeño, en base a métricas proporcionan información cuantitativa y cualitativa sobre distintos aspectos del negocio. Luego al establecer y monitorear los indicadores del negocio, pueden obtener datos precisos y actualizados sobre su rendimiento para asignar los recursos de manera más efectiva. Así mismo al definir y utilizar indicadores alineados con la estrategia, las pymes pueden mantener un enfoque claro en las metas que desean lograr y evaluar su progreso de manera regular, revelando así áreas de la empresa que requieren mejoras o ajustes, así mismo la aplicación de métricas claras y alcanzables ayudan a establecer expectativas.

Para Vargas, R. y Durán, M. (2021), la correlación entre Gestión Financiera y Cuadro de Mando Integral implica definir ratios específicos que reflejen los objetivos estratégicos de forma estructurada para organizar y presentar esta información de manera significativa, lo que ayuda a los directivos a comprender mejor el rendimiento financiero y tomar decisiones informadas. Así mismo gestionar no solo los resultados financieros pasados, sino también los impulsores financieros futuros; utilizando los indicadores y medidas proporcionados, para monitorear y mejorar el rendimiento financiero de la organización a lo largo del tiempo.

Para Ruiz, M. y García, R. (2021), la correlación entre Gestión Financiera y Cuadro de Mando Integral permite monitorizar el desempeño financiero. La gestión financiera se enfoca en optimizar los recursos financieros, mientras que el Cuadro de Mando Integral amplía esa perspectiva incorporando indicadores no financieros evaluando el desempeño de las áreas clave del negocio. Juntos, estos enfoques permiten una gestión más efectiva y estratégica.

Para Sánchez, A. y Martínez, R. (2019), la correlación entre Gestión Financiera y Cuadro de Mando Integral implica lograr integrar indicadores con los

objetivos, permitiendo evaluar el desempeño financiero, el monitoreo y control regular de las finanzas, es posible identificar oportunidades para mejorar los resultados financieros. Esto puede incluir la identificación de áreas donde se pueden reducir costos, aumentar ingresos, maximizar el rendimiento de las inversiones o implementar estrategias financieras más efectivas.

Para Fernández, J., y López, L. (2020), el Cuadro de Mando Integral permite convertir la Gestión Financiera, proporcionando indicadores tempranos que alertan sobre desviaciones en el desempeño financiero y permiten tomar acciones correctivas de manera oportuna. Permite identificar áreas en las que se están gastando demasiados recursos y tomar medidas para reducir los costos. También permite realizar ajustes en el presupuesto según sea necesario

Para Ruiz, R., y García, M. (2021), la correlación entre Gestión Financiera y Cuadro de Mando Integral conlleva vincular indicadores financieros con las iniciativas estratégicas de la organización, estableciendo metas financieras y las acciones requeridas para lograrlos. Al mantener un seguimiento regular de las actividades financieras, se pueden identificar problemas potenciales de manera temprana. Esto puede incluir pérdidas inesperadas, desviaciones en el presupuesto, aumento de costos, disminución de ingresos, entre otros. La detección temprana de problemas financieros permite tomar medidas correctivas antes que se conviertan en crisis mayores.

En correspondencia a la Variable Gestión Financiera, según, Cabrera C, Fuentes M y Cerezo G (2017), expone que el fin de la gestión o administración financiera es garantizar eficiencia y eficacia, garantizando una adecuada gestión humana, técnica, estratégica y transparente, luego es necesario que las decisiones financieras tengan un proceso adecuado de planificación, ejecución, análisis y control de las decisiones relacionadas a la gestión de activos. Según Abril J. y Chicaiza J. (2017), la gestión financiera tiene como fin supremo lograr la adecuada protección de los activos económicos. Así mismo define un modelo de gestión financiera que presenta tres fases: Como primera fase la planificación estratégica, la segunda fase la ejecución y el respectivo análisis e interpretación financiera y la tercera fase concerniente al monitoreo y control. Con Otro enfoque, Pérez (2021), define a la administración financiera con una poderosa herramienta para la gestión

oportuna en base a una toma de decisiones objetiva y sustentada, que se encarga de recabar, describir y gestionar los activos y el financiamiento de la empresa.

De acuerdo con Salazar (2017), la gestión financiera busca determinar la naturaleza del valor, siendo su función principal la asignación de recursos, así como la administración y resguardo de activos, para lograr una adecuada Gestión financiera debe implementarse un control de gestión y planificación en las inversiones y en las operaciones.

Según Chávez y Salinas (2017), la gestión o administración financiera es un conjunto de habilidades, destrezas y aprendizajes que conllevan la adecuada toma de acciones y decisiones de financiamiento, inversión y análisis empresarial, luego una característica fundamental es la Planificación, dirección, organización, monitoreo y control de activos financieros, permitiendo así incrementar la rentabilidad de la organización.

Según Illmeyer, et al, (2017), expone que la gestión financiera es un sistema representado por un control adecuado, la liquidez financiera con el objetivo de generar un desempeño en todos los aspectos empresariales, con la adecuada administración y gestión de los recursos. Este sistema implica la implementación de políticas y procedimientos que permiten monitorear el desempeño financiero, asegurando el cumplimiento de los objetivos financieros y la maximización del valor para los accionistas.

Las dimensiones de la gestión financiera según Pasquel (2019) está conformada por 4 dimensiones, tenemos: a) La planificación de la Gestión Financiera: La elaboración y aprobación de los presupuestos operativos anuales. Aprobación de estrategias y presupuesto de inversión y financiamiento de cada una de las áreas de la empresa. b) La Organización de la Gestión financiera: Fase en donde se procede con la adecuada estructura que permita aterrizar las estrategias de inversión y financiamiento, así como los objetivos financieros. c) La Dirección de la Gestión financiera: Es aterrizar la Planificación financiera, en base a la comunicación de las entregas de las asignaciones. Así mismo en esta etapa es importante el liderazgo en la entrega de dinero producto de las partidas habilitadas. d) Monitoreo y Control de la Gestión Financiera: Monitoreo y control constante de

asignaciones, adquisiciones, inversión y administración de capital, determinación de valor, revisar los criterios adecuados de distribución de los activos financieros, que deberían garantizar una adecuada utilización.

Para Brigham et al. (2021), la planificación financiera es un proceso estratégico que involucra la determinación de las acciones necesarias para lograr sus objetivos financieros a largo plazo, teniendo en cuenta los recursos disponibles. Para Keown et al (2021), la planificación financiera es el proceso que establece objetivos financieros, evaluar los recursos disponibles y desarrollar estrategias para lograr esas metas de manera efectiva.

Según Brigham y Ehrhardt (2019), la organización financiera se refiere a la estructura, los procedimientos y funciones financieras, y la interacción entre las diversas áreas funcionales, como la contabilidad, las finanzas y la tesorería. Para Gitman y Zutter (2019) definen la organización financiera como el proceso de establecer una estructura financiera que permita a la empresa lograr sus objetivos y llevar a cabo sus operaciones de manera eficiente.

Para Brigham, E. y Houston, J. (2019), la dirección financiera implica la toma de decisiones orientadas a la gestión eficiente y adquisición de los recursos financieros, incluyendo la gestión de activos, la asignación de capital y la evaluación de inversiones. Para Brealey, R, Myers, S., y Allen, F. (2017), la dirección financiera también abarca la estructura de capital y la gestión del financiamiento. Se evalúan las distintas fuentes de financiamiento, como la deuda y el patrimonio, y se busca alcanzar una estructura óptima que maximice el valor de la empresa.

Para Gitman y Zutter (2019), el monitoreo y control financiero conlleva supervisar y evaluar continuamente el desempeño financiero de una organización en base a información actualizada y precisa sobre la situación financiera de una organización o persona. Esto permite tomar decisiones informadas en relación con la asignación de recursos, la inversión, la planificación financiera y otras áreas clave.

Figura 1  
Dimensiones de la Gestión Financiera.



Fuente: Elaboración Propia

En lo correspondencia a la variable Cuadro de Mando Integral, según Kaplan y Norton (1997), fomenta una correcta alineación estratégica, el trabajo en equipo en la organización y permite que las organizaciones puedan identificar y corregir desviaciones en el desempeño de manera oportuna, permitiendo una toma de decisiones más informada. Facilita la comunicación efectiva de los objetivos estratégicos y la retroalimentación continua sobre el desempeño de una organización. Así mismo permite estandarizar y normalizar indicadores estos, para el seguimiento de su situación actual de forma sistemática, en donde su adecuada estructura permite comunicar la estrategia de la compañía a toda la organización.

Según Anaya A. y Rodríguez E. (2017), define que la aplicación del Balance ScoreCard (BSC) como una herramienta de calidad permite consolidar la estrategia, no obstante, no está adecuadamente gestionada en forma general, esto debido a que la forma de aplicación es dosificada. Luego la aplicación y uso eficiente del Balanced ScoreCard logra gestionar la autorregulación y retroalimentación continua y positiva dentro de la organización, permitiendo alinear en cascada la estrategia de la empresa hacia todas las áreas. El Balanced ScoreCard en el ámbito del logro estándares de calidad, es una herramienta con

una gran capacidad por permitir evaluar la eficiencia y rendimiento de las acciones y políticas implementadas, así esta herramienta permite evaluar la aplicación de la estrategia empresarial tanto dentro y fuera de la organización, logrando la solución oportuna de problemas.

De acuerdo con Cabanillas S., Carrasco Y., León F. y García E. (2022), el Cuadro de Mando Integral conlleva integrar operaciones y estrategia, así como la adecuada definición de las políticas en indicadores de control, luego esto permite conocer el escenario y situación en los aspectos tanto interno como externos a la organización, como fuera de estas; evidenciando mediante las capacidades y deficiencias que presenta la empresa.

Según Bonilla M. (2018), el objetivo para presentar una propuesta viable de un Cuadro de Mando Integral es transformar estrategia en indicadores medibles que permiten gestionar y medir la estrategia empresarial, esto mediante la aplicación de las perspectivas Financiera, de Clientes, de Procesos Internos, y de Aprendizaje y Crecimiento. Así mismo ayuda a las organizaciones a realizar una adecuada cohesión de la estrategia con la operatividad del negocio, lograr la alineación del personal y vincular los objetivos de la empresa con los presupuestos operativos anuales, Así como lograr una retroalimentación de la estrategia en búsqueda de lograr la rentabilidad de la empresa.

Para Cabanillas et al (2022), al aplicar el Balanced ScoreCard al desarrollo urbano, permite diseñar estrategias de desarrollo local, mejorando el nivel de bienestar y satisfacción que experimentan los habitantes de una ciudad en relación con diversos aspectos de su entorno como la vivienda, el transporte, la salud entre otros. Luego su implementación conlleva adoptar un enfoque integral que aborde aspectos de manera equilibrada y sostenible. Así mismo permite implementar las estrategias de desarrollo local, así se pueden establecer indicadores relacionados con el presupuesto asignado a proyectos de mejora urbana, el retorno de la inversión en infraestructura.

Para Villafuerte (2022), es imprescindible un análisis exhaustivo de los recursos internos (talentos, infraestructura, presupuesto, etc.) y del entorno externo (competencia, demanda laboral, regulaciones, etc.) para identificar oportunidades

y desafíos, con el objetivo de realizar un seguimiento constante de los avances y evaluar periódicamente el desempeño de los planes estratégicos. Esto permitirá realizar ajustes si es necesarios. Así una adecuada planificación estratégica permitirá establecer metas y acciones claras, mientras que un buen desempeño laboral se logra mediante la definición de roles, capacitación, comunicación efectiva y reconocimiento del trabajo bien hecho. Al integrar estos aspectos, la universidad podrá avanzar de manera efectiva hacia sus objetivos y mantener una administración eficiente.

Para Rodríguez, G., y López , C. (2021), las empresas pueden adoptar una serie de estrategias para mitigar los efectos negativos y enfrentar los desafíos económicos, esto en base a realizar un análisis del flujo de efectivo al tener un control preciso de los gastos esperados, identificando las fuentes de ingresos y los posibles desembolsos permitiendo anticipar cualquier déficit y tomar medidas para remediarlo; revisión del presupuesto al considera reducir los costos no esenciales y priorizar los gastos críticos, analizando los gastos fijos y variables, y buscando oportunidades de eficiencia, así mismo considera la posibilidad de renegociar los plazos de pago con tus proveedores y acreedores. Explorar las opciones de financiamiento disponibles, como líneas de crédito, préstamos o subvenciones. Así mismo también la evaluación de las oportunidades en línea para tu presencia en línea y considera la venta a través de plataformas electrónicas y mantener registros contables precisos permite asegurar el mantenimiento de los registros contables para monitorear las finanzas.

Para Yauri (2023), en su estudio expone la existencia de la integración entre el Planeamiento estratégico y la aplicación de indicadores claves, definiendo un impacto significativo generado por las 4 dimensiones en base a un cuestionario de 32 preguntas a 54 trabajadores de la municipalidad de Ascensión, en Huancavelica. Luego concluyo que el 64.9% de la gestión del Planeamiento Estratégico está influenciado por el Balanced ScoreCard.

También, Barrientos K. (2021), expone que el cuadro de mando integral permite difundir la gestión estratégica, asegurando la continuidad operativa y garantizando una óptima toma de decisiones. La metodología de implementación se basó en reuniones con los dueños de los procesos críticos, definiendo los



objetivos estratégicos, el análisis del contexto y el análisis FODA (Fortaleza, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), buscando desplegar estos puntos dentro de la operatividad del negocio.

Para Jaimez, L. (2021), el Cuadro de Mando Integral genera integración, visión holística y equilibrio, evaluando múltiples aspectos del problema y permitiendo tomar decisiones basadas en datos. El enfoque financiero incluye los costos relacionados con la deserción, como la pérdida de matrícula, recursos humanos y materiales desperdiciados, entre otros, así como los recursos financieros asignados a programas, actividades y proyectos específicos para abordar la deserción. El enfoque de procesos internos evalúa la implementación y efectividad de sistemas de seguimiento y apoyo académico a los estudiantes en riesgo de desertar. El enfoque de aprendizaje y crecimiento evalúa capacidades, habilidades y proactividad del personal en relación con la identificación y apoyo a estudiantes en riesgo de desertar. Además, los datos precisos y confiables son fundamentales para una evaluación efectiva de las iniciativas de reducción de la deserción.

Según Cáceres J. y Toda A (2020), exponen que el cuadro de mando integral orienta los objetivos, en las Perspectivas Financieras, Perspectiva de Clientes, Perspectiva de Procesos Internos, y Perspectiva de Aprendizaje y Conocimiento, esto como complemento a implementar el Lean Constructor, reforzando dicha metodología en proyectos de construcción de oficinas del sector privado en Lima. Una adecuada implementación de Lean en base a un adecuado monitoreo de sus indicadores permitirá eliminar la variabilidad asignada y presentará una mejora significativa en la producción y calidad, creando procesos, métodos y herramientas.

Para Niven, P. (2019), el Cuadro de Mando Integral permite emplear indicadores estratégicos, brindando una visión completa del desempeño organizacional y permite un control de gestión alineando la estrategia con las acciones operativas y proporcionando una visión proporcionando una perspectiva holística de su rendimiento estratégico, mediante la identificación previa de objetivos medibles y decisiones informadas basadas en datos confiables; proporcionando un enfoque integrado; Luego al medir el rendimiento en múltiples

perspectivas, ayuda a evitar decisiones que optimicen una perspectiva a expensas de las demás.

Para Qazi y Fatima (2020), el Cuadro de Mando Integral permite proporcionar retroalimentación continua, promoviendo la alineación y la coherencia en toda la organización, al establecer vínculos claros entre los objetivos estratégicos y las acciones operativas; alineando los incentivos con los resultados esperados según las particularidades y prioridades de cada empresa.

Para Sarasvathy y Jhanwar (2020), el Cuadro de Mando Integral define el entorno interno y externo, al considerar no solo los resultados financieros, sino también los impulsores del desempeño a largo plazo; permite evaluar el impacto de las acciones y proyectos estratégicos en el desempeño global de la organización, brindando una retroalimentación sobre su efectividad. Así mismo fomenta la mejora continua al identificar áreas de oportunidad y desviaciones respecto a los objetivos estratégicos, lo que permite tomar medidas correctivas de manera temprana.

Para Asamoah y Mensah (2020), el Cuadro de Mando Integral permite relacionar actividades y el plan estratégico, mediante la identificación de indicadores clave que representen los aspectos críticos del desempeño, identificando y priorizando las áreas de mejora, así como aprovechar las oportunidades de crecimiento y desarrollo en su entorno competitivo. Permite una gestión proactiva y orientada al logro de resultados, al proporcionar información oportuna y relevante sobre el avance hacia los objetivos estratégicos.

Kaplan y Norton (1997), define al Cuadro de Mando Integral como el marco, que permite planificar, consolidar el plan estratégico y difundirlo en las organizaciones, con esto difundir la estrategia en toda la empresa, lo que permite la asignación adecuada de recursos y la planificación del despliegue de la estrategia, enfocándose más allá de la medición financiera tradicional al integrar indicadores financieros e indicadores de otra índole.

Para Huang, H. (2020), el Cuadro de Mando Integral conlleva una orientación múltiple y holística de la gestión organizacional, que combina indicadores como un marco adecuadamente equilibrado, fomenta el aprendizaje organizativo al proporcionar retroalimentación sobre el rendimiento y las áreas de mejora;

facilitando la mejora continua y la adaptabilidad a un entorno empresarial cambiante.

Las dimensiones del cuadro de Mando Integral según Kaplan y Norton (1997), indica 4 dimensiones para la variable Cuadro de Mando Integral y son: a) Perspectiva Financiera: Nivel de cumplimiento de los objetivos financieros representa el desempeño de las otras perspectivas como la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, procesos internos y clientes. según Kaplan y Norton (1997), estos indicadores están relacionados a la rentabilidad, al crecimiento de ventas y a la generación de cash flow. Según Franco (2021), la perspectiva financiera se orienta al incremento de la rentabilidad para el accionista, luego, estas medidas serán la rentabilidad sobre la inversión, ingresos y crecimiento por ventas, etc.; y otras medias relacionadas con el riesgo y costo financiero. b) Perspectiva de Clientes: Orientación de las actividades que generen una ventaja competitiva y que diferencien a la empresa de sus competidores y tiene como objetivo el incremento de la cuota de mercado, mediante la captación de clientes, retención de los actuales y una adecuada atención de los requerimientos de los clientes. según Kaplan y Norton (1997), estos indicadores están relacionados con la satisfacción del cliente, captación de clientes, retención de clientes, rentabilidad y participación de mercado. c) Perspectiva de Procesos Internos: Orientar las actividades hacia el logro de valor agregado para los clientes, dando preponderancia a los procesos críticos. Según Kaplan y Norton (1997) los indicadores asociados a esta perspectiva deben poder mostrar los resultados de los procesos críticos del negocio, así mismo permite una adecuada asignación de los recursos y establecer prioridades en base a los objetivos estratégicos a largo plazo. Según Franco (2021), la perspectiva de Proceso internos busca mayor eficiencia en los procesos y una mejora significativa en los productos ofrecidos. d) Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento: Realizar una evaluación constante de la potencialización de los colaboradores y permitiendo un adecuado lineamiento con la estrategia de la organización.

Para Ittner y Larcker (2019), la perspectiva financiera aborda mediciones y seguimiento de los resultados financieros clave, como los ingresos, los márgenes de beneficio, para evaluar la eficacia de la estrategia y la creación de valor. Para Kaplan y Norton (1997), la perspectiva financiera permite evaluar la eficacia de las

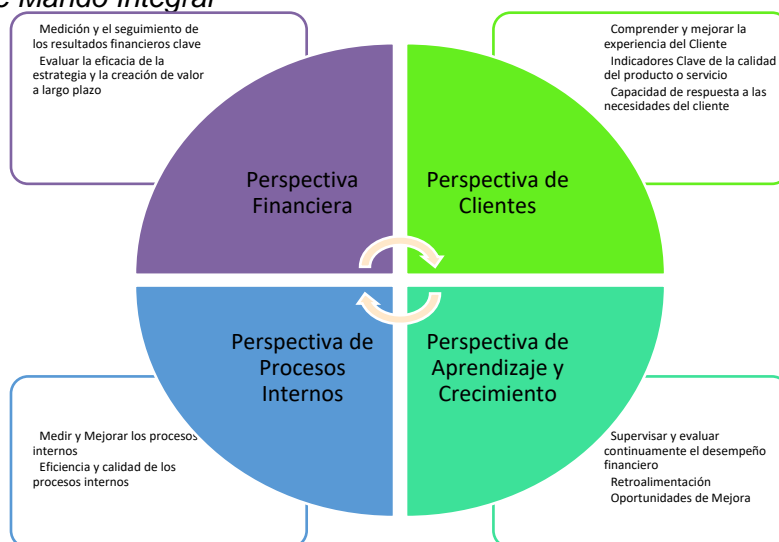
estrategias y actividades operativas en términos de su impacto en los resultados financieros. Proporciona a los directivos una visión clara de cómo las decisiones afectan los resultados económicos de la organización.

Para Neely et al (2019), la perspectiva de clientes se centra en comprender y mejorar la experiencia del cliente, mediante indicadores clave como la calidad del producto o servicio, la personalización, la tasa de reclamaciones o la entrega a tiempo y la capacidad de respuesta, permitiendo a las organizaciones comprender y mejorar la experiencia del cliente y su valor a largo plazo.

Para Kaplan y Norton (2019), la perspectiva de procesos internos se centra en medir y mejorar los procesos internos de una organización para lograr sus objetivos estratégicos y generan valor para los clientes y accionistas. Esta perspectiva se basa en la premisa de que la efectividad y la calidad de los procesos y procedimientos para el éxito de una organización.

Para Kaplan y Norton (2019), la perspectiva de aprendizaje y crecimiento permite medir y mejorar las capacidades de una organización para adquirir, desarrollar y aplicar nuevos conocimientos, habilidades y competencias con el fin de alcanzar la competitividad.

Figura 2.  
*El Cuadro de Mando Integral*



Fuente: Kaplan y Norton (1997)

### **III. METODOLOGÍA**

#### **3.1. Tipo y diseño de la investigación**

El presente trabajo de investigación es de tipo Básica según su finalidad, cuando su objetivo principal fue adquirir nuevos conocimientos o comprender los fundamentos teóricos de la relación variables de estudio (variable dependiente y variable independiente), sin tener una aplicación práctica o inmediata en mente. Este tipo de investigación se centró en ampliar la comprensión de los principios y las teorías subyacentes en un campo de estudio específico.

Para Cohen et al (2018), la investigación básica tiene como finalidad principal expandir el conocimiento teórico existente mediante la formulación y prueba de hipótesis, la revisión de teorías establecidas y la exploración de nuevas perspectivas. Para Polit y Beck (2017), la investigación básica es aquella que busca profundizar en la comprensión de fenómenos o conceptos, sin preocuparse directamente por su aplicación práctica. Su objetivo es generar conocimientos teóricos sólidos que puedan ser utilizados como base en futuras investigaciones.

Según su diseño la investigación es no experimental porque analizo la relación entre variables sin intervenir en la realidad, utilizando métodos de análisis cualitativo o cuantitativo para interpretar los datos, recopilando y analizando la información existente, sin realizar cambios en las condiciones o contextos de estudio.

Para Babbie (2019), este enfoque de investigación es apropiado cuando se pretende obtener una comprensión detallada y profunda de un fenómeno en su contexto natural, sin alterar su dinámica o comportamiento, así mismo se basa en documentos, registros, entrevistas, encuestas o cuestionarios, sin la manipulación directa de los sujetos de estudio.

Según su alcance es una investigación correlacional, esto debido a que se enfocó en examinar la asociación estadística entre variables para determinar si existe una relación entre ellas y en qué medida, identificando y describiendo las relaciones entre variables sin intentar establecer una relación causal entre ellas.

Para Brown y Clark (2020), las investigaciones de alcance correlacional se utilizan para examinar la relación entre variables en situaciones donde la manipulación experimental no es ética o factible. Para Johnson y Davis (2022), define que, en una investigación correlacional, se recopilan datos observacionales o se utilizan registros existentes para analizar la asociación entre variables, lo que permite estudiar fenómenos en entornos naturales.

Según su enfoque es una investigación cuantitativa porque busco cuantificar y medir los fenómenos estudiados mediante el uso de instrumentos estandarizados. Los datos recopilados se analizaron estadísticamente para identificar patrones, relaciones y tendencias, permitiendo la realización de inferencias y generalizaciones.

Para Leedy y Ormrod (2019), en una investigación de enfoque cuantitativo, se recolectan datos objetivos y numéricos mediante cuestionarios, escalas de medición u otras herramientas estandarizadas. Estos datos se analizaron mediante técnicas estadísticas para buscar patrones, tendencias y relaciones causales.

Es una investigación transversal, porque se caracterizó por evaluar múltiples variables o factores en un mismo momento, lo que facilitó la identificación de relaciones entre ellos y el análisis de su influencia en determinados fenómenos. Los datos se versaron en muestras representativas y se buscó obtener resultados generalizables a una población más amplia.

Para Bernal y Torres (2020), la investigación transversal es útil cuando se busca analizar la relación entre variables en un solo momento, evitando la necesidad de seguimiento a largo plazo, lo que la hace más eficiente y económica. Para Higueta y Betancur (2022), la investigación transversal es un enfoque que permite evaluar simultáneamente múltiples variables o factores de interés en una población específica en un solo momento.

### 3.2. Variables y Operacionalización

#### Variable 1: La Gestión Financiera

Definición Conceptual: Según Ross (2017), la gestión financiera genera valor para la empresa, esto debido a que su adecuada implementación exige tomar las decisiones adecuadas y objetivas de inversión y financiamiento en diferentes escenarios en coherencia con condiciones de riesgo e incertidumbre, esto bajo el empleo de información oportuna, herramientas y técnicas que permitirán minimizar el riesgo y buscar maximizar el retorno de la asignación del activo, gestionando los riesgos financieros y la evaluación constante del rendimiento financiero para garantizar la sostenibilidad de la organización.

Definición operacional: Según Pardo et al (2020), la gestión financiera es un conjunto de procedimientos, políticas y actividades que se implementan dentro de la organización con el objetivo de cuidar y proteger los activos financieros y todo aquel activo que puede ser convertido a transformado en activo financiero, luego sus estrategias se basan en decisiones adecuadas de inversión, generación de ingresos y asignación de recursos. Para definir la Gestión Financiera se emplearon 4 dimensiones: Planificación de la Gestión Financiera, Organización de la Gestión Financiera, Dirección de la Gestión Financiera y Monitoreo y Control de la Gestión Financiera

Indicadores: Estrategias de inversión y financiamiento, Estructura Organizacional, Objetivos financieros, Coordinación, Liderazgo, grado de cumplimiento de planes, Registros contables y control, Acciones tanto correctivas como Preventivas.

Escala: Ordinal

Dimensiones:

-Planeamiento: Para Brealey et al. (2021), la planificación financiera es el proceso de definir cómo una organización puede alcanzar sus objetivos financieros mediante la gestión óptima de los recursos financieros y la toma objetiva de decisiones informadas.

-Organización: Según Brigham y Ehrhardt (2019), la organización financiera se refiere a la estructura y el diseño de las actividades financieras y la interacción entre las diversas áreas funcionales, como la contabilidad, las finanzas y la tesorería.

-Dirección: Para Brigham, E. y Houston, J. (2019), la dirección financiera implica la toma objetiva de decisiones estratégicas relacionadas, gestión de riesgos, la asignación de capital, análisis de inversiones, la adquisición y la utilización eficiente de los recursos financieros.

-Monitoreo y Control: Para Gitman y Zutter (2019), el monitoreo y control financiero implica supervisar y analizar continuamente el desempeño financiero de una organización para garantizar el logro de las metas establecidas.

#### Variable 2: Cuadro de Mando Integral

Definición Conceptual: Según Rizo y Martí (2020), en Cuadro de Mando Integral permite lograr la sinergia entre los objetivos, misión y las actividades realizadas; enmarcadas en el contexto de indicadores claves y orientadas bajo cuatro escenarios Finanzas, Procesos internos, Clientes y Formación y crecimiento, permitiendo canalizar la estrategia de la organización a todos los niveles de la organización.

Definición Operacional: Según Kaplan Y Norton (1997), el cuadro de mando permite materializar objetivos empresariales en su operatividad, así mismo permite la generación de información objetiva que brindar un gran valor al momento de tomar decisiones orientadas a la aplicación de una adecuada gestión financiera. Para evaluar la variable Cuadro de Mando Integral se emplearon 4 dimensiones: Perspectiva Financiera, Perspectiva de Clientes, Perspectiva de Procesos Internos y Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.

Indicadores: Rentabilidad, Crecimiento de Ventas, Generación de Cash flow, Recaudación y Cobranza, Expedientes ingresados y devueltos, Cuota de mercado, la retención de los clientes, Capacitaciones realizadas y Evaluaciones.

Escala: Ordinal



Dimensiones:

-Perspectiva Financiera: Para Ittner y Larcker (2019), la perspectiva financiera del Cuadro de Mando Integral aborda medición y seguir los resultados financieros clave, como los ingresos, los márgenes de beneficio, el retorno de la inversión y el crecimiento de los activos, para evaluar la eficacia de la estrategia y la creación de valor a largo plazo.

-Perspectiva de Clientes: Para Neely et al (2019), la perspectiva de clientes del Cuadro de Mando Integral se centra en comprender y mejorar la experiencia del cliente a través de indicadores clave como la calidad, la personalización y la capacidad de respuesta a las necesidades del cliente.

-Perspectiva de Procesos Internos: Para Kaplan y Norton (2019), la perspectiva de procesos internos en el Cuadro de Mando Integral se centra en medir y mejorar los procesos internos de una organización para lograr sus objetivos estratégicos. Esta perspectiva se basa en la premisa de que la eficiencia, eficacia y calidad de los procesos internos y son fundamentales para el éxito de una organización.

-Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento: Para Kaplan y Norton (2019), la perspectiva de aprendizaje y crecimiento permite medir y mejorar la capacidad de una organización para adquirir y aplicar nuevos conocimientos, habilidades y competencias en la búsqueda de mejorar el desempeño y alcanzar los objetivos estratégicos, evaluación constante del mercado y habilidades de los colaboradores, así como su adecuada potencialización hacia la mejora del proceso y un adecuado lineamiento con los objetivos de la organización.

### **3.3. Población, muestra y unidad de análisis**

Según Friss et al (2019), la población es el conjunto de individuos, objetos o elementos que comparten atributos en común dentro de un estudio o investigación. Para nuestro caso el 100% de los trabajadores afectados directa o indirectamente por la gestión financiera de la clínica Maisón de Santé en el 2023 son en total 645 trabajadores en planilla de la clínica, tanto en la parte asistencial como en la parte

administrativa de la clínica Maison de Santé, la cual se considerado como la población de estudio; así mismo la unidad de muestreo fue cada uno de los trabajadores tanto en la parte asistencial como en la parte administrativa de la clínica Maison de Santé, las cuales están identificados según los siguientes criterios:

- Criterios de inclusión: Se incluye en la población a todo personal o colaboradores dentro de la institución que participan directa o indirectamente en la gestión financiera y su planificación, organización, dirección, Monitoreo y control; con el objetivo de resguardar y proteger los activos financieros de la institución.
- Criterios de exclusión: Se excluye a los proveedores médicos y personal tercerizado, esto debido a que no forman parte de la gestión financiera, si bien pueden participar en actividades de planificación, monitoreo y control de la gestión financiera, se vería mermada por temas contractuales y de índole legal.

Según Johnson (2018) un muestreo es la selección se realiza mediante un proceso aleatorio, lo que garantiza que todos los individuos tengan la misma oportunidad de ser elegidos y que este conjunto no solapados de la población, represente estadísticamente a la población completa, obteniendo con estos los estadísticos que caracterizaran a los parámetros de la población.

El muestreo llevado a cabo en el presente estudio fue un muestreo aleatorio simple. Sea la fórmula del muestreo será:

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

De donde:

N: Población finita, para el estudio 645 trabajadores en planilla, tanto en la parte asistencial como en la parte administrativa.

p: Proporción aproximada que es identificada apta para el estudio, aplicando los criterios de exclusión e inclusión, para nuestro análisis es 0.7.

q: Proporción aproximada de la población de referencia que no cumple los criterios de exclusión e inclusión(1-p), para nuestro análisis es 0.3.

d: Margen de error, para nuestro caso es 4%

Z: Se refiere al nivel de confianza de la investigación, para un nivel de confianza del 95%, se tiene un z igual a 1.96.

Sea el cálculo:

$$n = \frac{645 * 1.96^2 * 0.7 * 0.3}{0.04^2 * (645 - 1) + 1.96^2 * 0.7 * 0.3} = 250$$

Con población finita con proporción de la muestra, con un error del 4% y un nivel de confianza del 95%, el tamaño de la muestra es de 250 trabajadores de la clínica.

Para Bryma (2019), la unidad de análisis se define como el fenómeno específico que se selecciona para ser investigado en una investigación. Es el elemento de estudio que se examina en detalle para comprender sus características, relaciones y comportamiento

Para nuestro caso la unidad de análisis fue la percepción de cada de uno de los colaboradores sobre la correlación de la gestión financiera y el Cuadro de Mando Integral.

### **3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

Se empleó el método de encuesta como el procedimiento apropiado para realizar la recogida de data, tratarla, analizar y obtención de los datos; empleando para esto como instrumento de investigación 2 cuestionarios de 16 preguntas para la variable Gestión financiera y 16 preguntas para la variable Cuadro de Mando Integral. Los cuestionarios se basan en la Escala de Likert, utilizando 5 alternativas: (1) Nunca, (2) casi Nunca, (3) A veces, (4) Casi siempre y (5) siempre.

Esta investigación se basó en dos cuestionarios, que analizaron las dimensiones de las variables de estudio, esto con el objetivo de evaluar las Hipótesis presentadas, luego cada una fue estructurada según las siguientes fichas.

Tabla 1.

Ficha Técnica del Instrumento Cuestionario para evaluar la Gestión Financiera

Instrumento	Cuestionario para evaluar el desempeño de la Gestión Financiera
Autor	Apellidos, Nombres
Muestra	250 trabajadores de la clínica Maison de Santé que participan directa o indirectamente en la gestión financiera y su planificación, organización, dirección, Monitoreo y control
Numero de ítems	Planificación de la Gestión financiera: 4 ítems, Organización de la Gestión financiera: 3 ítems, Dirección de la Gestión financiera: 3 ítems y Monitoreo y control de la gestión financiera: 6 ítems
Año	2023
Aplicación	Virtual
Duración	30 minutos

Fuente: *Elaboración propia*

Tabla 2.

Ficha Técnica del Instrumento Cuestionario para evaluar el Cuadro de Mando Integral

Instrumento	Cuestionario para evaluar el Cuadro de Mando Integral
Autor	Apellidos, Nombres
Muestra	250 trabajadores de la clínica Maison de Santé que participan directa o indirectamente en la gestión financiera y su planificación, organización, dirección, Monitoreo y control
Numero de ítems	Perspectiva financiera: 5 ítems, Perspectiva de Clientes: 4 ítems, Perspectiva de Procesos internos: 4 ítems y Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento: 3 ítems
Año	2023
Aplicación	Virtual
Duración	30 minutos

Fuente: *Elaboración propia*

La fiabilidad del instrumento fue medida mediante el coeficiente Alfa de Cronbach ( $\alpha$ ). Los aspectos analizados en el cuestionario de Gerencia Financiera es Estrategias de inversión y financiamiento, Objetivos financieros, Estructura Organizacional, Coordinación, Comunicación, Liderazgo, Cumplimiento del plan financiero, Registros contables y control y Acciones Correctivas y Preventivas. Luego el cuestionario Cuadro de Mando Integral analiza los aspectos de

Rentabilidad, Crecimiento de Ventas, Generación de Cash Flow, Cuota de mercado, captación de nuevos clientes, retención clientes actuales, Recaudación y Cobranza, Expedientes ingresados y devueltos, Capacitaciones realizadas y Evaluaciones. Se procedió a realizar la encuesta con los indicadores indicados de manera física a la muestra seleccionada.

Tabla 3.  
*Rangos de alfa de Cronbach*

Intervalos	<0.5	<0.6	<0.7	<0.8	<0.9	<=1
Interpretación	Inaceptable	Pobre	Cuestionable	Aceptable	Bueno	Excelente

*Fuente: Elaboración propia*

Para DeVellis (2017), expone que la confiabilidad de un instrumento se determina a través de sendas prácticas y pruebas, y se enfoca al grado en la cual sus aplicaciones producen resultados homogéneos; se refiere a la capacidad de los ítems o preguntas que componen el instrumento para medir consistentemente el mismo constructo, de modo que los puntajes obtenidos sean altamente correlacionados. Para nuestro caso para el instrumento que mide la variable Gestión Financiera tiene un alfa de Cronbach de 0.78 y para el instrumento que mide la variable Cuadro de Mando Integral tiene un alfa de Cronbach de 0.742, luego para ambos casos los instrumentos de medición de las variables, tienen un nivel de aceptable de confiabilidad.

Tabla 4.  
*Instrumento de la Variable Gestión Financiera*

Alfa de Cronbach	N de elementos
,780	16

*Fuente: Elaboración propia*

Tabla 5.  
*Instrumento de la Variable Cuadro de Mando Integral*

Alfa de Cronbach	N de elementos
,742	16

*Fuente: Elaboración propia*

Para Vallerand (2018), expone que la validez es La valoración del contenido de un instrumento mediante juicios de expertos y revisión cuidadosa para asegurar que los ítems son representativos y adecuados para medir el constructo, así la evaluación sistemática y cuantitativa del grado en el cual los ítems de un

instrumento abarcan adecuadamente las dimensiones del constructo bajo investigación.

El análisis de la validez del instrumento fue realizado por una revisión en pares con el apoyo de 3 expertos especialistas en el ámbito relacionado con la Gestión Financiera. Para Kirkpatrick, M. y Kirkpatrick, W. (2019), la validez de contenido también implica que los ítems del instrumento sean claros y comprensibles para los participantes. Para asegurar esto, se realizó pruebas piloto y entrevistas cognitivas para evaluar la comprensión y relevancia de los ítems. Para Brislin, R. (2019), es importante considerar la relevancia cultural y contextual de los ítems. Un instrumento que se pretende utilizar en diferentes culturas o contextos debe ser adaptado y validado adecuadamente para cada población. Así mismo en este sentido, un instrumento con alta validez de contenido debe incluir ítems que abarquen todos los aspectos esenciales del constructo.

Tabla 6.  
*Validez por juicio de Expertos*

N°	Grado Académico	Nombres y Apellidos	Dictamen
1	Maestro	Jesús Barca Barrientos	Aplicable
2	Maestro	Fernando Arturo Walter Sechuran	Aplicable
3	Maestro	Keny Rodrigo Escobar Carmelo	Aplicable

*Fuente: Elaboración propia*

La encuesta empleada como instrumento mediante el juicio de expertos presenta validez, luego es aplicable.

### **3.5. Procedimientos**

El procedimiento que se empleó describe la secuencia de actividades y gestiones para la elaboración y generación de información estructurada a partir de data aislada y desordenada, así el proceso empleado, según la guía de elaboración de trabajo de grado, según la siguiente secuencia:

- Definición del objetivo de la investigación: Determinar claramente el propósito de la investigación cuantitativa
- Revisión de literatura: Consultar libros, artículos académicos, informes y cualquier otra fuente relevante para obtener una comprensión sólida del tema.
- Formulación de hipótesis: Revisar la literatura y la comprensión adquirida.
- Diseño de la investigación: Para su estudio cuantitativo, según la finalidad, enfoque, diseño y alcance.
- Muestreo: Determinar la población objetivo de su estudio y seleccione una muestra representativa.
- Recopilación de datos: Seleccionar el método a utilizar para recopilar los datos necesarios. Para la investigación se empleará encuestas como instrumentos de recopilación válidos y confiables.
- Interpretación de resultados: Evaluar si los resultados respaldan o refutan las hipótesis formuladas, examinando cualquier patrón o tendencia significativa y proporcione una explicación de los hallazgos.
- Conclusiones y recomendaciones: Resumir las conclusiones principales de su investigación en relación a las variables de estudio, y formular recomendaciones prácticas.

### **3.6. Método de análisis de datos**

Según Yin R. (2017), la recolección de datos de un instrumento es el procedimiento mediante el cual se obtienen datos empíricos en un estudio de investigación, utilizando instrumentos estructurados y validados, para obtener información confiable y válida que permita llegar a conclusiones y tomar decisiones fundamentadas.

La recolección de datos empleó cuestionarios para cada una de las variables, luego con los datos obtenidos de las dimensiones se obtuvo las estadísticas basadas en un análisis e interpretación de la naturaleza y relaciones entre las variables y dimensiones de la Gestión Financiera y el Cuadro de Mando Integral, se realizó el análisis estadístico en base al empleo del software SPSS 23.

### **3.7. Aspectos éticos**

El presente estudio buscó cumplir con los criterios generales expuestos en el código de ética y así garantizar que la investigación tenga respeto a la propiedad intelectual. De igual manera según la guía de trabajos de grado de universidad Cesar Vallejo RVI N° 062-2023-VI-UCV, el presente trabajo de investigación se versó en las normas APA 7ma edición. Así mismo la originalidad de la presente investigación fue medida por el programa Turnitin.



## IV. RESULTADOS

### 4.1. Análisis Descriptivo e Inferencial

#### 4.1.1. Gestión Financiera

Tabla 7.

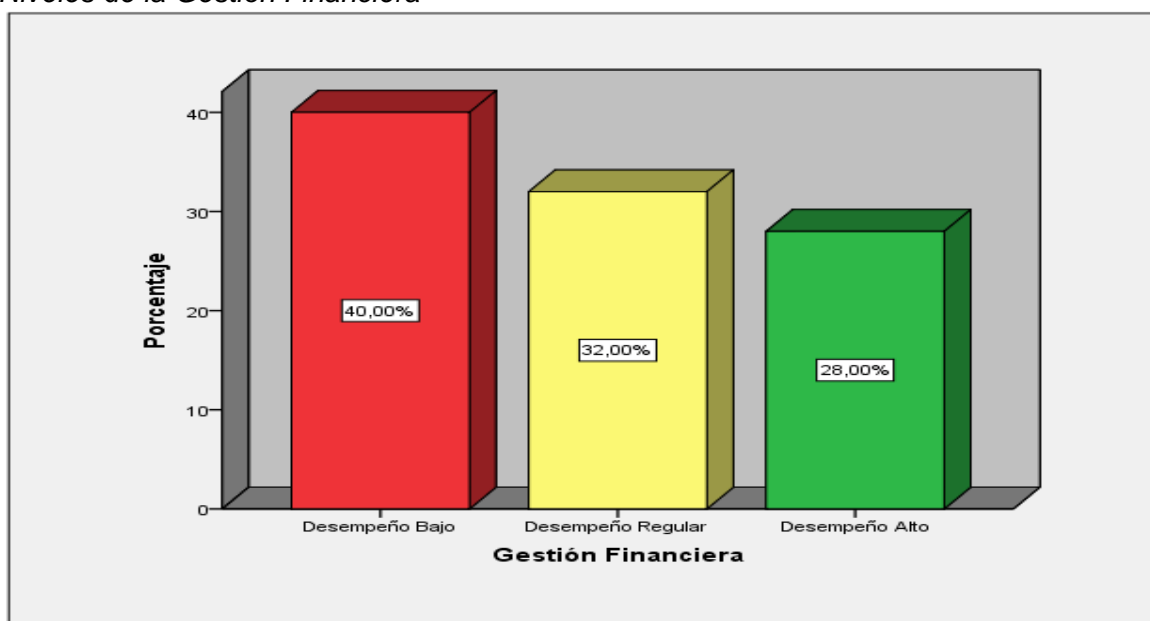
*Distribución de Frecuencias Gestión Financiera*

		Frecuencia	Intervalo	Porcentaje
Válido	Desempeño Bajo	100	51-59	40,0
	Desempeño Regular	80	60-69	32,0
	Desempeño Alto	70	70-76	28,0
	Total	250		100,0

*Fuente: Elaboración propia*

Figura 3.

*Niveles de la Gestión Financiera*



*Fuente: Elaboración Propia*

Según la evidencia con 250 encuestados como muestra, el 40% (100) percibió una gestión financiera de desempeño bajo, un 32% (80) percibió una gestión financiera de desempeño regular, y un 28% (70) percibió una gestión financiera de desempeño alto dentro de la clínica Maison de Sante, Lima 2023.

#### 4.1.1.1. La Gestión Financiera en su planificación

Tabla 7.

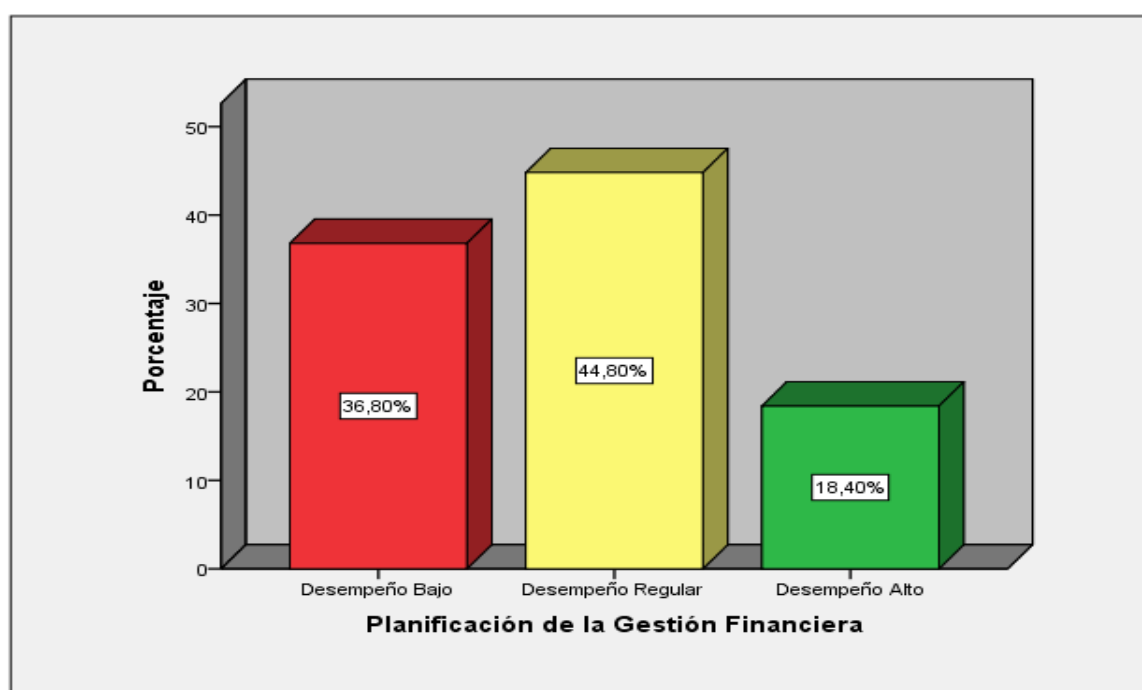
*Distribución de Frecuencias de la Gestión Financiera en su planificación*

		Frecuencia	Intervalo	Porcentaje
Válido	Desempeño Bajo	92	11-15	36,8
	Desempeño Regular	112	16-17	44,8
	Desempeño Alto	46	18-20	18,4
	Total	250		100,0

*Fuente: Elaboración Propia*

Figura 4.

*Niveles de la Gestión Financiera en su planificación*



*Fuente: Elaboración Propia*

Según la evidencia con 250 encuestados como muestra, el 36.8% (92) percibió una planificación de desempeño bajo, un 44.8% (112) percibió una planificación de desempeño regular, y un 18.4% (46) percibió una planificación de desempeño alto dentro de la clínica Maison de Sante, Lima 2023.

#### 4.1.1.2. La Gestión Financiera en su Organización

Tabla 8.

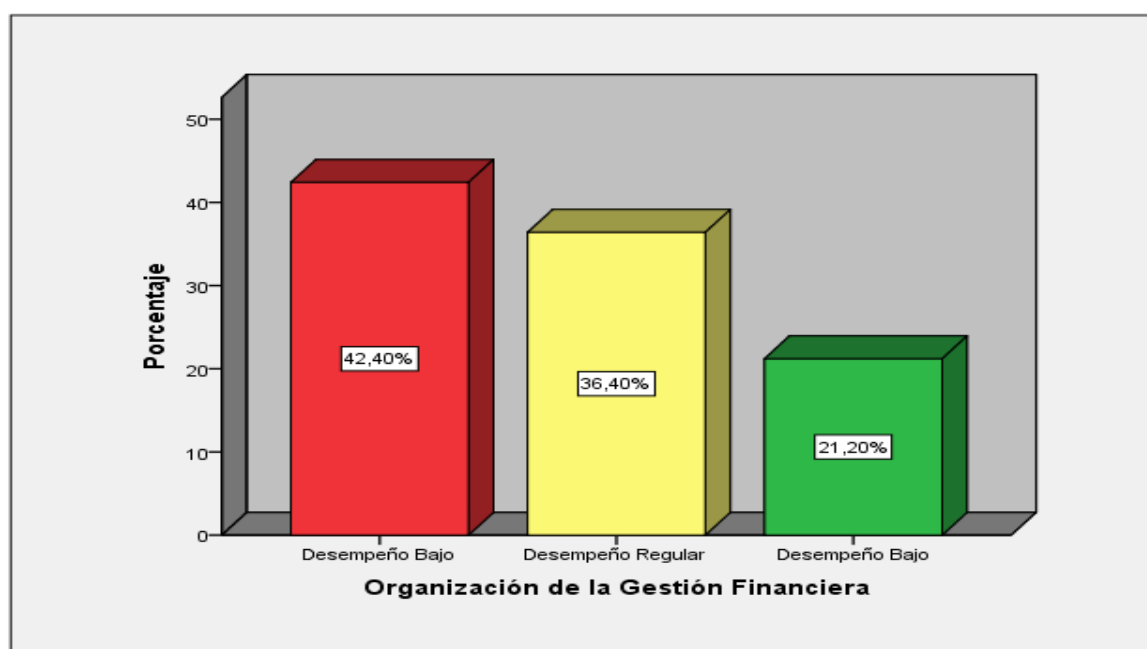
*Distribución de Frecuencias de la Gestión Financiera en su Organización*

		Frecuencia	Intervalo	Porcentaje
Válido	Desempeño Bajo	106	9-11	42,4
	Desempeño Regular	91	12-13	36,4
	Desempeño Bajo	53	14-15	21,2
	Total	250		100,0

Fuente: Elaboración Propia

Figura 5.

*Niveles de la Gestión Financiera en su Organización*



Fuente: Elaboración Propia

Según la evidencia con 250 encuestados como muestra, el 42.4% (106) percibió una organización de desempeño bajo, un 36.4% (91) percibió una organización de desempeño regular, y un 21.2% (53) percibió una organización de desempeño alto dentro de la clínica Maison de Sante, Lima 2023.

### 4.1.1.3. La Gestión Financiera en su Dirección

Tabla 9.

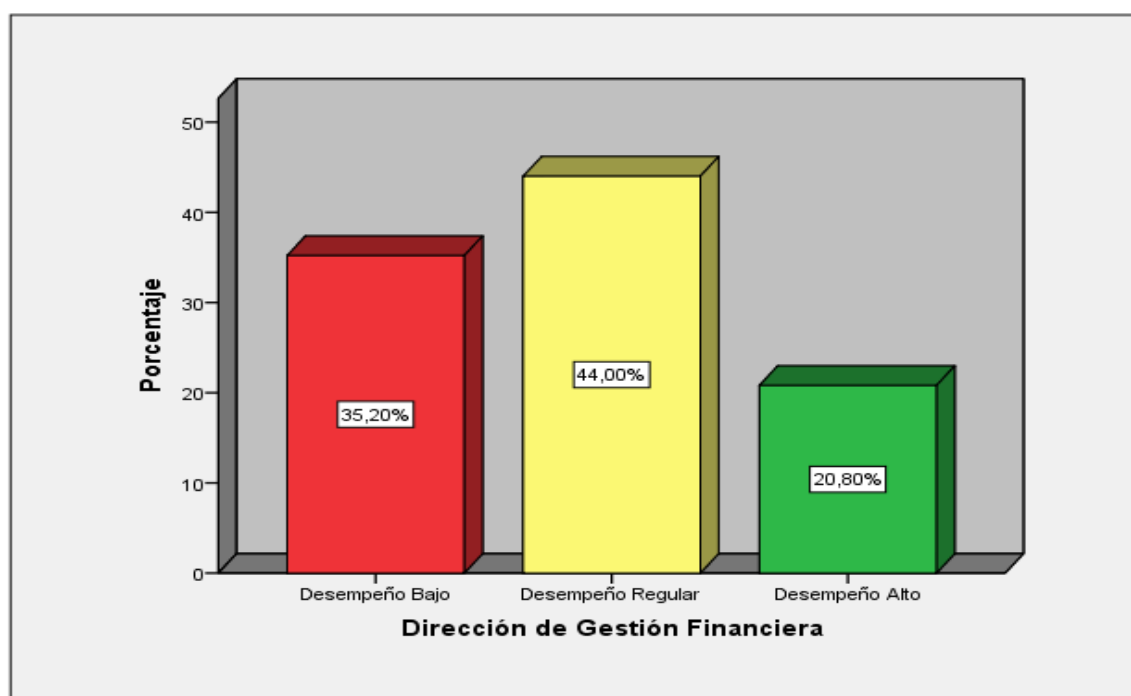
*Distribución de Frecuencias de la Gestión Financiera en su Dirección*

		Frecuencia	Intervalo	Porcentaje
Válido	Desempeño Bajo	88	8-10	35,2
	Desempeño Regular	110	11-14	44,0
	Desempeño Alto	52	15+	20,8
	Total	250		100,0

*Fuente: Elaboración Propia*

Figura 6.

*Niveles de la Gestión Financiera en su Dirección*



*Fuente: Elaboración Propia*

Según la evidencia con 250 encuestados como muestra, el 35.2% (88) percibió una dirección de desempeño bajo, un 44.0% (110) percibió una dirección de desempeño regular, y un 20.8% (52) percibió una dirección de desempeño alto dentro de la clínica Maison de Sante, Lima 2023.

#### 4.1.1.4. La Gestión Financiera en su Monitoreo y Control

Tabla 10.

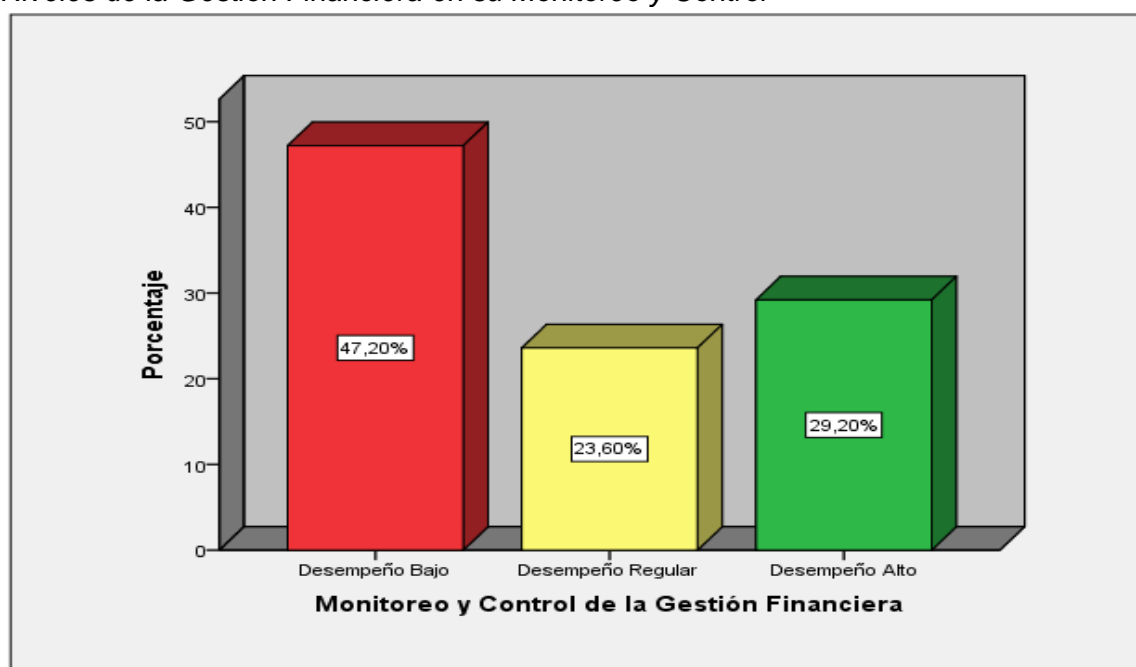
*Distribución de Frecuencias de la Gestión Financiera en su Monitoreo y Control*

		Frecuencia	Intervalo	Porcentaje
Válido	Desempeño Bajo	118	18-23	47,2
	Desempeño Regular	59	24-25	23,6
	Desempeño Alto	73	26-30	29,2
	Total	250		100,0

*Fuente: Elaboración Propia*

Figura 7.

*Niveles de la Gestión Financiera en su Monitoreo y Control*



*Fuente: Elaboración Propia*

Según la evidencia con 250 encuestados como muestra, el 47.2% (118) percibió un monitoreo y control de desempeño bajo, un 23.6% (59) percibió un monitoreo y control de desempeño regular, y un 29.2% (73) percibió un monitoreo y control de desempeño alto dentro de la clínica Maison de Sante, Lima 2023.

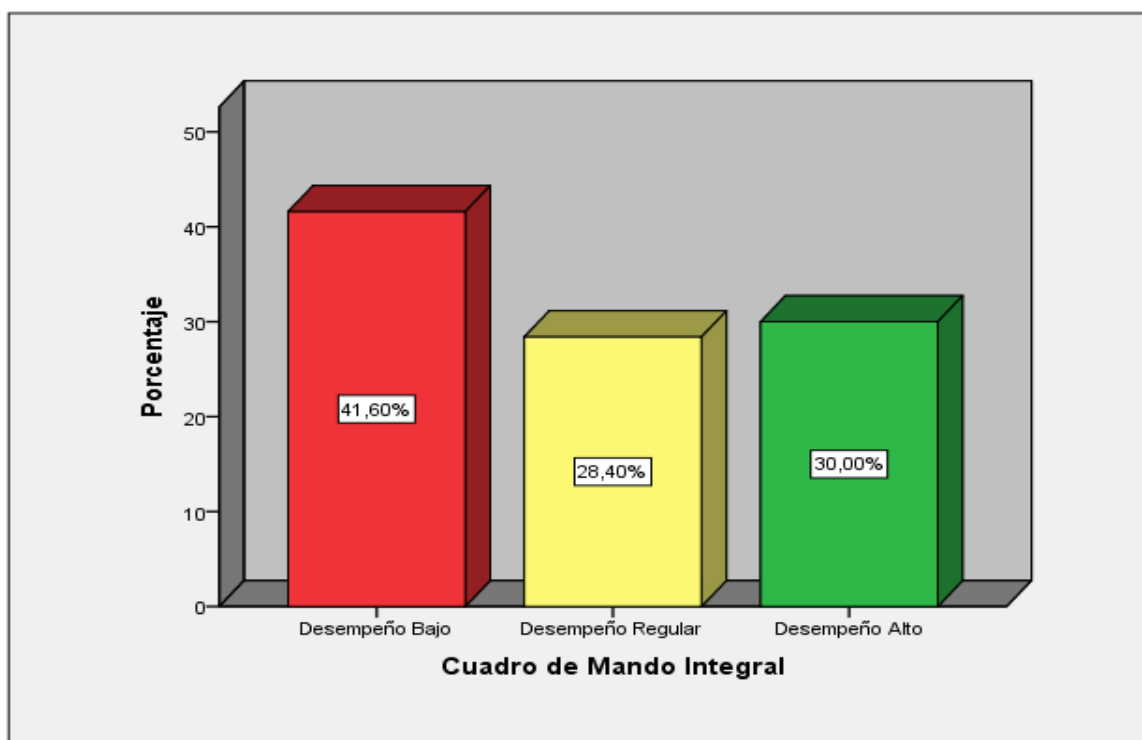
#### 4.1.2. Cuadro de Mando Integral

Tabla 11.  
*Distribución de Frecuencias de Cuadro de Mando Integral*

		Frecuencia	Intervalo	Porcentaje
Válido	Desempeño Bajo	104	53-60	41,6
	Desempeño Regular	71	61-69	28,4
	Desempeño Alto	75	70-76	30,0
	Total	250		100,0

*Fuente: Elaboración propia*

Figura 8.  
*Niveles de Cuadro de Mando Integral*



*Fuente: Elaboración Propia*

Según la evidencia con 250 encuestados como muestra, el 41.6% (104) percibió un Cuadro de Mando Integral de desempeño bajo, un 28.40% (71) percibió un desempeño regular, y un 30% (75) percibió un desempeño alto dentro de la clínica Maison de Sante, Lima 2023.

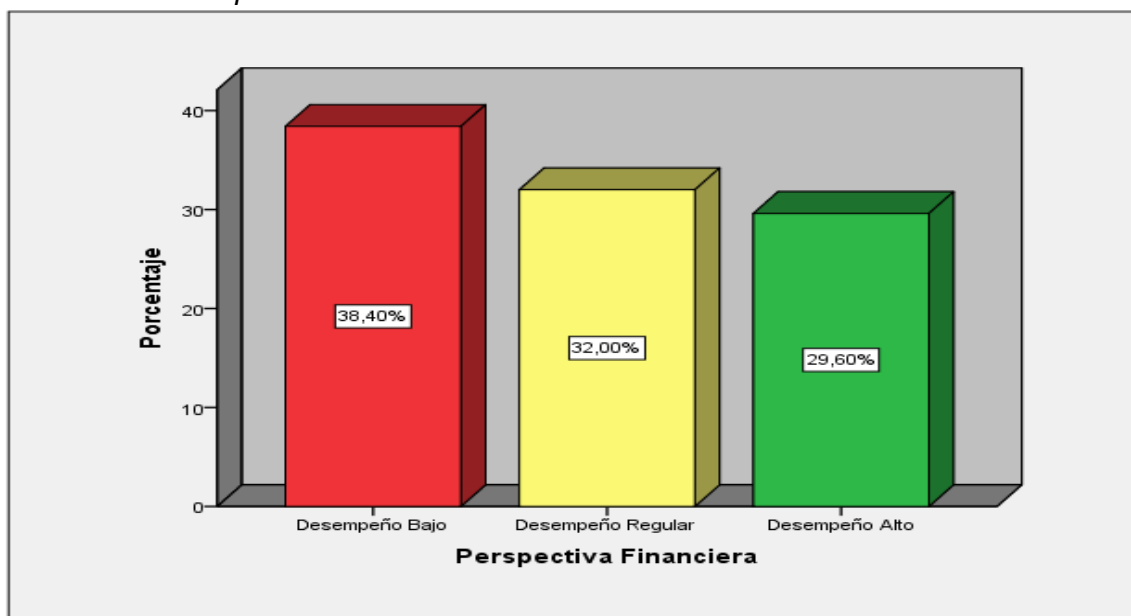
#### 4.1.2.1. Perspectiva Financiera

Tabla 12.  
*Distribución de Frecuencias de la Perspectiva Financiera*

		Frecuencia	Intervalo	Porcentaje
Válido	Desempeño Bajo	96	15-19	38,4
	Desempeño Regular	80	20-21	32,0
	Desempeño Alto	74	22-25	29,6
	Total	250		100,0

*Fuente: Elaboración propia*

Figura 9.  
*Niveles de la Perspectiva Financiera*



*Fuente: Elaboración Propia*

Según la evidencia con 250 encuestados como muestra, el 38.4% (96) percibió el Cuadro de Mando Integral en su perspectiva financiera de desempeño bajo, un 32.00% (80) percibió un desempeño regular, y un 29.6% (74) percibió un desempeño alto dentro de la clínica Maison de Sante, Lima 2023.

#### 4.1.2.2. Perspectiva de Clientes

Tabla 13.

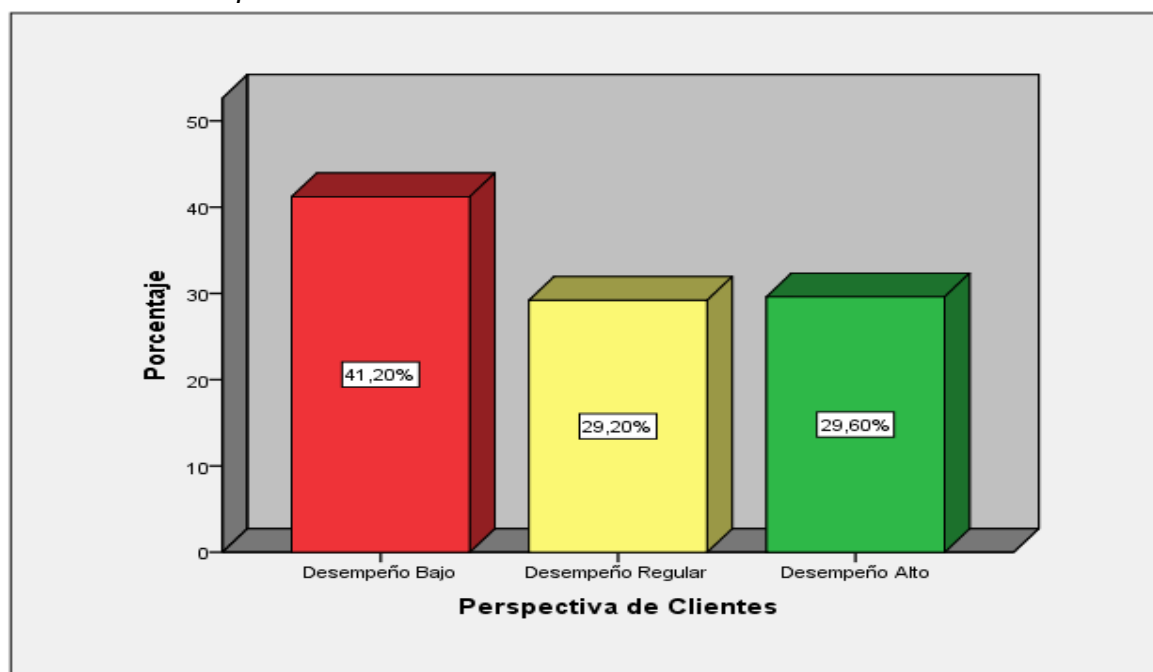
*Distribución de Frecuencias de la Perspectiva de Clientes*

		Frecuencia	Intervalo	Porcentaje
Válido	Desempeño Bajo	103	12-15	41,2
	Desempeño Regular	73	16-17	29,2
	Desempeño Alto	74	18-20	29,6
	Total	250		100,0

*Fuente: Elaboración propia*

Figura 10.

*Niveles de la Perspectiva de Clientes*



*Fuente: Elaboración Propia*

Según la evidencia con 250 encuestados como muestra, el 41.2% (103) percibió el Cuadro de Mando Integral en su perspectiva de Clientes de desempeño bajo, un 29.2% (73) percibió un desempeño regular, y un 29.6% (74) percibió un desempeño alto dentro de la clínica Maison de Sante, Lima 2023.



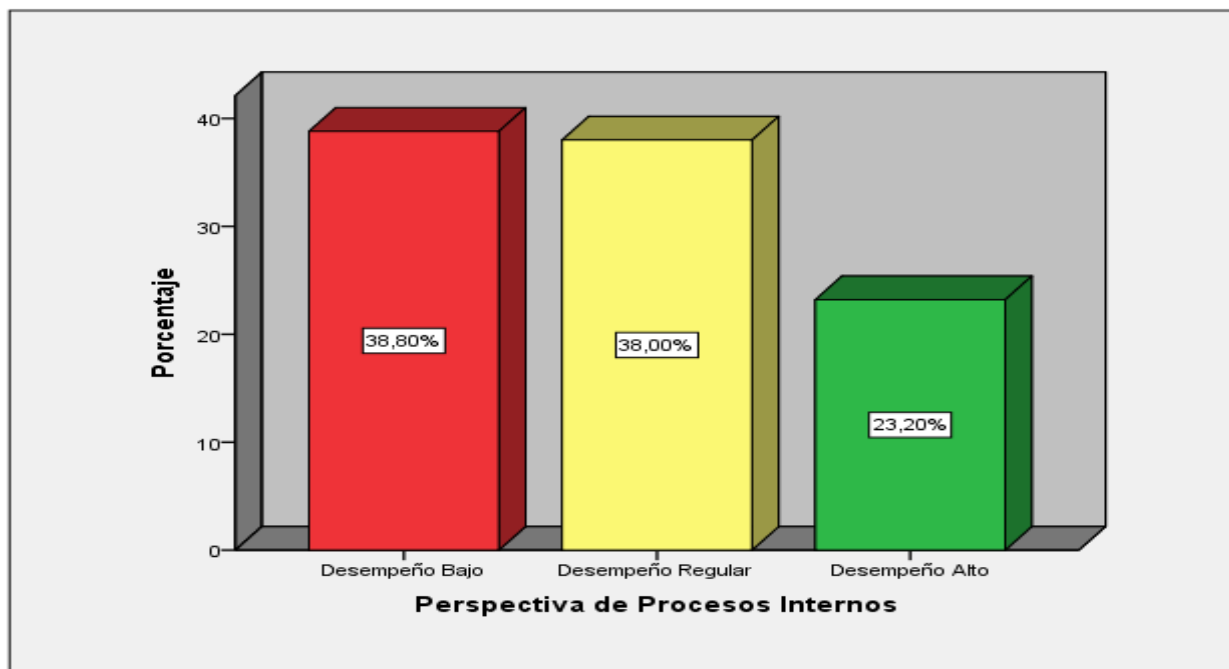
### 4.1.2.3. Perspectivas de Procesos Internos

Tabla 14.  
*Distribución de Frecuencias de la Perspectiva*

		Frecuencia	Intervalo	Porcentaje
Válido	Desempeño Bajo	97	12-15	38,8
	Desempeño Regular	95	16-17	38,0
	Desempeño Alto	58	18-20	23,2
	Total	250		100,0

*Fuente: Elaboración propia*

Figura 11.  
*Niveles de la Perspectiva de Procesos Internos*



*Fuente: Elaboración Propia*

Según la evidencia con 250 encuestados como muestra, el 38.8% (97) percibió el Cuadro de Mando Integral en la perspectiva de Procesos Internos de desempeño bajo, un 38% (95) percibió un desempeño regular, y un 23.2% (58) perciben un desempeño alto dentro de la clínica Maison de Sante, Lima 2023.

#### 4.1.2.4. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Tabla 15.

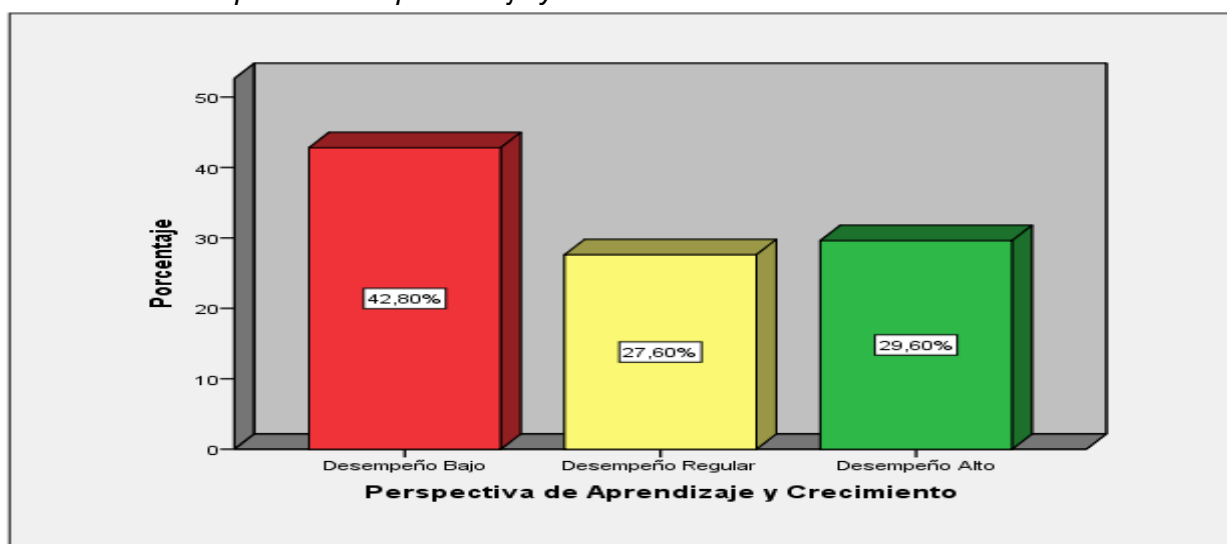
*Distribución de Frecuencias de la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento*

		Frecuencia	Intervalo	Porcentaje
Válido	Desempeño Bajo	107	8-11	42,8
	Desempeño Regular	69	12-13	27,6
	Desempeño Alto	74	14-15	29,6
	Total	250		100,0

*Fuente: Elaboración propia*

Figura 12.

*Niveles de la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento*



*Fuente: Elaboración Propia*

Según la evidencia con 250 encuestados como muestra, el 42.8% (107) percibió el Cuadro de Mando Integral en la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento de desempeño bajo, un 27.6% (69) percibió un desempeño regular, y un 29.6% (74) percibió un desempeño alto dentro de la clínica Maison de Sante, Lima 2023.

## 4.2. Análisis Descriptivo Bivariado

### 4.2.1. Objetivo Principal

Determinar la relación que existe entre la Gestión Financiera y el Cuadro de Mando Integral en la clínica Maison de Santé, Lima 2023.

Tabla 16.

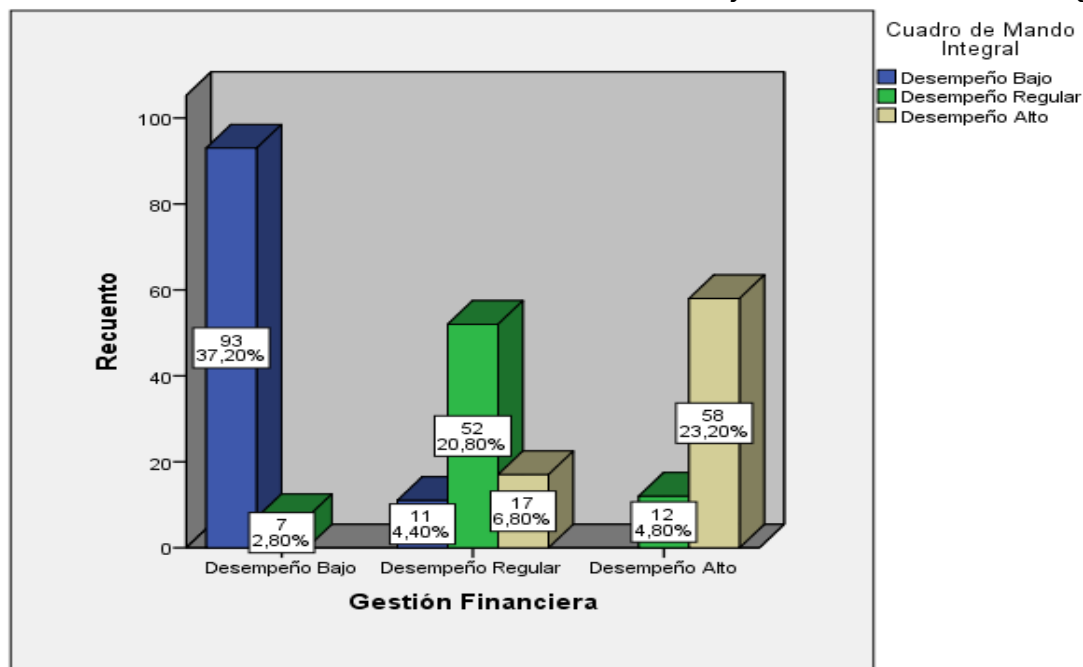
*Distribución de Frecuencias entre la Gestión Financiera y el Cuadro de Mando Integral*

			Cuadro de Mando Integral			
			Bajo	Regular	Alto	Total
Gestión Financiera	Desempeño Bajo	Recuento	93	7	0	100
		% del total	37,2%	2,8%	0,0%	40,0%
	Desempeño Regular	Recuento	11	52	17	80
		% del total	4,4%	20,8%	6,8%	32,0%
	Desempeño Alto	Recuento	0	12	58	70
		% del total	0,0%	4,8%	23,2%	28,0%
Total	Recuento	104	71	75	250	
	% del total	41,6%	28,4%	30,0%	100,0%	

Fuente: Elaboración Propia

Figura 13.

*Distribución de Frecuencias entre la Gestión Financiera y el Cuadro de Mando Integral*



Fuente: Elaboración Propia

Según la evidencia con 250 encuestados como muestra, un 40% (100) consideró una Gestión Financiera de nivel bajo, de estos el 37.20% consideró un nivel bajo del Cuadro de Mando Integral, el 2.80% consideró un nivel regular del Cuadro de Mando Integral y un 0% consideró un nivel alto del Cuadro de Mando Integral.

#### 4.2.2. Objetivo Especifico 1

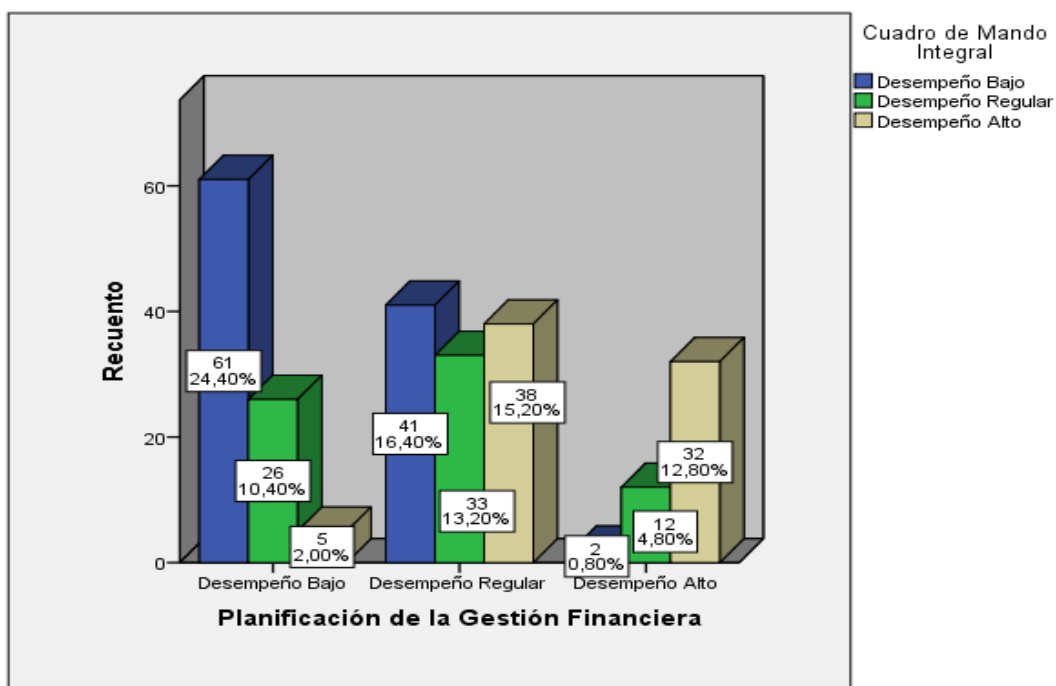
Determinar la relación que existe entre la Gestión Financiera en su planificación y el Cuadro de Mando Integral en la clínica Maisón de Santé, Lima 2023.

Tabla 17.  
*Distribución de Frecuencias entre la Planificación de la Gestión Financiera y el Cuadro de Mando Integral*

			Cuadro de Mando Integral			Total
			Bajo	Regular	Alto	
Planificación de la Gestión Financiera	Desempeño Bajo	Recuento	61	26	5	92
		% del total	24,4%	10,4%	2,0%	36,8%
	Desempeño Regular	Recuento	41	33	38	112
		% del total	16,4%	13,2%	15,2%	44,8%
	Desempeño Alto	Recuento	2	12	32	46
		% del total	0,8%	4,8%	12,8%	18,4%
Total		Recuento	104	71	75	250
		% del total	41,6%	28,4%	30,0%	100,0%

*Fuente: Elaboración Propia*

Figura 14.  
*Distribución de Frecuencias entre la Planificación de la Gestión Financiera y el Cuadro de Mando Integral*



Fuente: *Elaboración Propia*

Según la evidencia con 250 encuestados como muestra, un 44.8% (112) consideró la Gestión Financiera en su planificación presenta un desempeño Regular, de estos el 16.4% consideró un nivel bajo del Cuadro de Mando Integral, el 13.2% consideró un nivel regular del Cuadro de Mando Integral y un 15.2% % consideró un nivel alto del Cuadro de Mando Integral.

### 4.2.3. Objetivo Especifico 2

Determinar la relación que existe entre la Gestión Financiera en su organización y el Cuadro de Mando Integral en la clínica Maisón de Santé, Lima 2023.

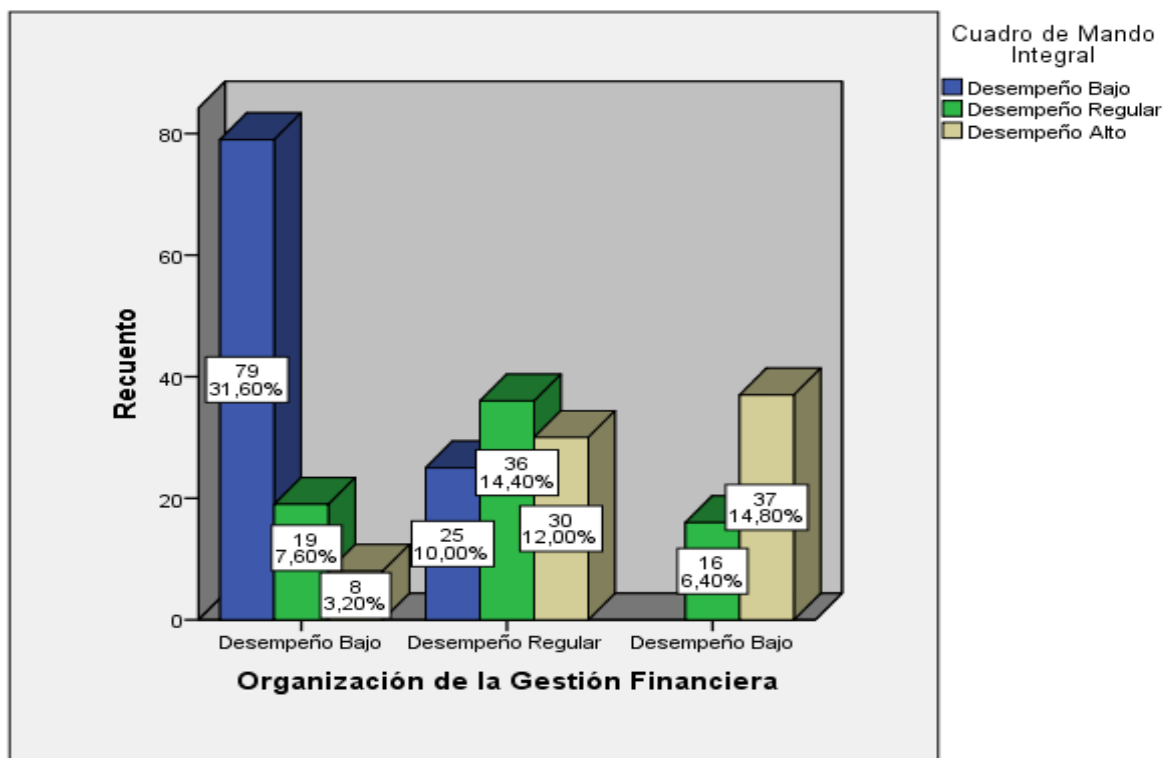
Tabla 18.

*Distribución de Frecuencias entre la Organización de la Gestión Financiera y el Cuadro de Mando Integral*

		Cuadro de Mando Integral				
			Desempeño Bajo	Desempeño Regular	Desempeño Alto	Total
Organización de la Gestión Financiera	Desempeño Bajo	Recuento	79	19	8	106
		% del total	31,6%	7,6%	3,2%	42,4%
	Desempeño Regular	Recuento	25	36	30	91
		% del total	10,0%	14,4%	12,0%	36,4%
	Desempeño Bajo	Recuento	0	16	37	53
		% del total	0,0%	6,4%	14,8%	21,2%
Total	Recuento	104	71	75	250	
	% del total	41,6%	28,4%	30,0%	100,0%	

*Fuente: Elaboración Propia*

Figura 15.  
*Distribución de Frecuencias entre la Organización de la Gestión Financiera y el Cuadro de Mando Integral*



Fuente: *Elaboración Propia*

Según la evidencia con 250 encuestados como muestra, un 42.4% (106) consideró que la Gestión Financiera en su Organización presenta un desempeño bajo, de estos el 31.6% (79) consideró un nivel de desempeño bajo del Cuadro de Mando Integral, el 7.6% (19) consideró un nivel regular del Cuadro de Mando Integral y un 3.2% (8) consideró un nivel alto del Cuadro de Mando Integral.

#### 4.2.4. Objetivo Especifico 3

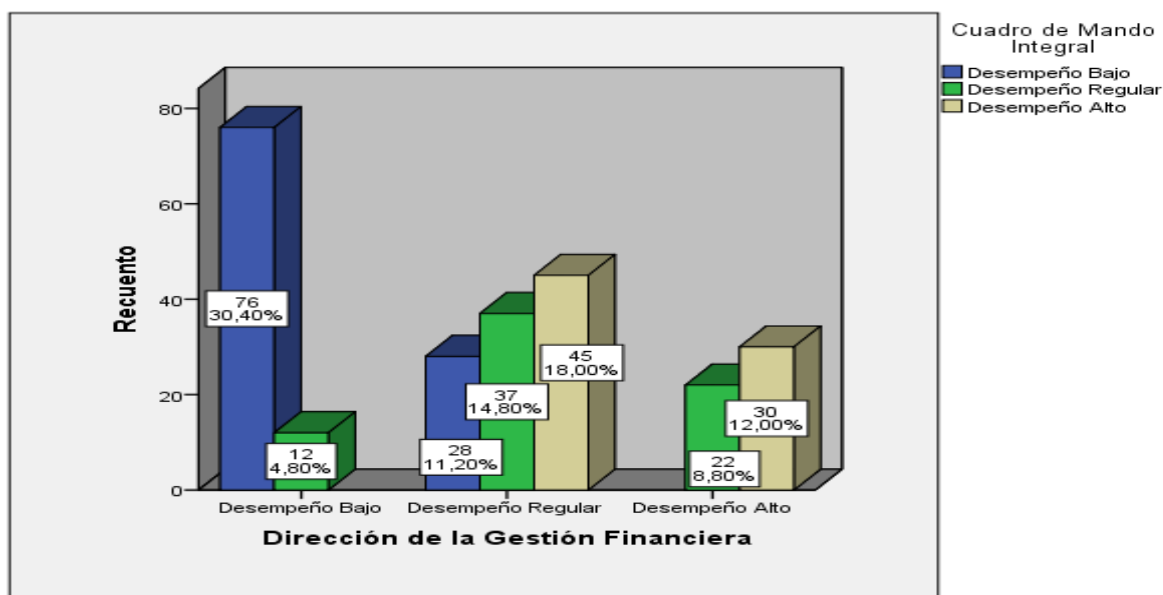
Determinar la relación que existe entre la Gestión Financiera en su dirección y el Cuadro de Mando Integral en la clínica Maisón de Santé, Lima 2023.

Tabla 19.  
*Distribución de Frecuencias entre la Dirección de la Gestión Financiera y el Cuadro de Mando Integral*

			Cuadro de Mando Integral			
			Desempeño	Desempeño	Desempeño	Total
			Bajo	Regular	Alto	
Dirección de la Gestión Financiera	Desempeño Bajo	Recuento	76	12	0	88
		% del total	30,4%	4,8%	0,0%	35,2%
	Desempeño Regular	Recuento	28	37	45	110
		% del total	11,2%	14,8%	18,0%	44,0%
	Desempeño Alto	Recuento	0	22	30	52
		% del total	0,0%	8,8%	12,0%	20,8%
Total	Recuento	104	71	75	250	
	% del total	41,6%	28,4%	30,0%	100,0%	

Fuente: Elaboración Propia

Figura 16.  
*Distribución de Frecuencias entre el Monitoreo y Control de la Gestión Financiera y el Cuadro de Mando Integral*



Fuente: Elaboración Propia



Según la evidencia con 250 encuestados como muestra, un 44.0% (110) consideró la Gestión Financiera en su Dirección presenta un Desempeño Regular, de estos el 11.2% (28) consideró un nivel de desempeño bajo del Cuadro de Mando Integral, el 14.8% (37) consideró un nivel regular del Cuadro de Mando Integral y un 18.0% (45) consideró un nivel alto del Cuadro de Mando Integral.

#### 4.2.5. Objetivo Especifico 4

Determinar la relación que existe entre la Gestión Financiera en su monitoreo y control, y el Cuadro de Mando Integral en la clínica Maisón de Santé, Lima 2023.

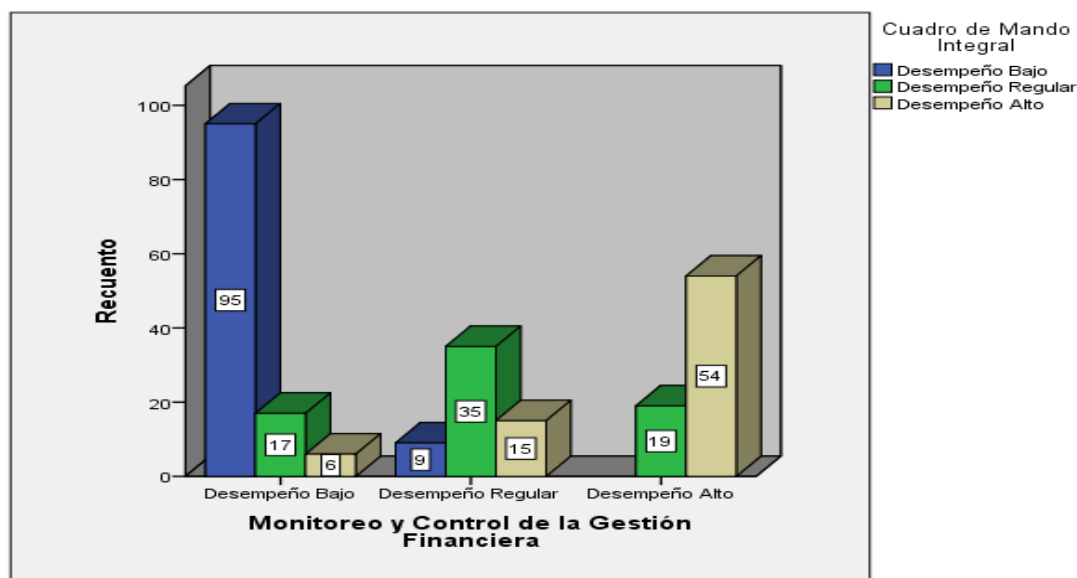
Tabla 20.  
*Distribución de Frecuencias entre la Gestión Financiera en su Monitoreo y control y el Cuadro de Mando Integral*

		Cuadro de Mando Integral			Total	
		Desempeño Bajo	Desempeño Regular	Desempeño Alto		
Monitoreo y Control de la Gestión Financiera	Desempeño Bajo	Recuento	95	17	6	118
		% del total	38,0%	6,8%	2,4%	47,2%
	Desempeño Regular	Recuento	9	35	15	59
		% del total	3,6%	14,0%	6,0%	23,6%
	Desempeño Alto	Recuento	0	19	54	73
		% del total	0,0%	7,6%	21,6%	29,2%
Total	Recuento	104	71	75	250	
	% del total	41,6%	28,4%	30,0%	100,0%	

*Fuente: Elaboración Propia*

Figura 17.

*Distribución de Frecuencias entre el Monitoreo y control de la Gestión Financiera y el Cuadro de Mando Integral*



Fuente: *Elaboración Propia*

Según la evidencia con 250 encuestados como muestra, un 47.2% (118) consideró que la Gestión Financiera en su Monitoreo y Control presenta Desempeño Bajo, de estos el 38.0% (95) consideró un nivel de desempeño bajo del Cuadro de Mando Integral, el 6.8% (17) consideró un nivel regular del Cuadro de Mando Integral y un 2.4% (6) consideró en nivel alto del Cuadro de Mando Integral.

### 4.3. Análisis Inferencial

#### 4.3.1. Prueba de Normalidad

Tabla 21.

*Prueba de Normalidad de Variables*

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Cuadro de Mando Integral	,173	250	,000	,911	250	,000
Gestión Financiera	,179	250	,000	,911	250	,000

Fuente: *Elaboración Propia*

Interpretación:

Según la evidencia con 250 encuestados como muestra, se observó que los resultados de la prueba de normalidad con el estadístico del contraste Kolmogorov-Smirnov; para la variable de Cuadro de Mando Integral tuvo un p-value es 0,000.

Para la variable Gestión Financiera, el estadístico tomo el valor de p-value es 0,000; para ambos casos son menores a 0.05, luego los datos recaudados sobre la variable Cuadro de Mando Integral y Gestión Financiera no tienen una distribución normal, debido a ello se procederá a realizar una prueba no paramétrica.

#### 4.3.2. Hipótesis General

Existe relación significativa de la Gestión Financiera y el Cuadro de Mando Integral en la clínica Maisón de Santé, Lima 2023

Tabla 22.

*Correlación de Spearman entre la Gestión Financiera y el Cuadro de Mando Integral*

			Gestión Financiera	Cuadro de Mando Integral
Rho de Spearman	Gestión Financiera	Coeficiente de correlación	1,000	,898**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	250	250
	Cuadro de Mando Integral	Coeficiente de correlación	,898**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	250	250

*Fuente: Elaboración Propia*

Interpretación:

Según la evidencia con 250 encuestados como muestra, se observó que el coeficiente de Rho de Spearman es de 0.898, esto significa que existe una correlación positiva muy alta entre el la Gestión Financiera y el Cuadro de Mando Integral, con un nivel de significancia del 1% (0.01), luego estadísticamente existe una relación significativa entre la Gestión Financiera y el Cuadro de Mando Integral en la clínica Maisón de Santé, Lima 2023.

#### 4.3.3. Hipótesis específica 1

Existe relación significativa de la Gestión Financiera en su planificación y el Cuadro de Mando Integral en la clínica Maisón de Santé, Lima 2023

Tabla 23.

*Correlación de Spearman entre la Gestión Financiera en su Planificación y el Cuadro de Mando Integral*

			Cuadro de Mando Integral	Planificación de la Gestión Financiera
Rho de Spearman	Cuadro de Mando Integral	Coefficiente de correlación	1,000	,595**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	250	250
	Planificación de la Gestión Financiera	Coefficiente de correlación	,595**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	250	250

*Fuente: Elaboración Propia*

Según la evidencia con 250 encuestados como muestra, se observó que el coeficiente de Rho de Spearman es de 0.595, esto significa la existencia de una correlación positiva moderada entre la Gestión Financiera en su Planificación y el Cuadro de Mando Integral, con un nivel de significancia del 1% (0.01). Luego estadísticamente existe una relación significativa entre la Gestión Financiera en su Planificación y el Cuadro de Mando Integral en la clínica Maisón de Santé, Lima 2023.

#### 4.3.4. Hipótesis específica 2

Existe relación significativa de la Gestión Financiera en su Organización y el Cuadro de Mando Integral en la clínica Maisón de Santé, Lima 2023

Tabla 24.  
*Correlación de Spearman entre la Gestión Financiera en su Organización y el Cuadro de Mando Integral*

			Cuadro de Mando Integral	Organización de la Gestión Financiera
Rho de Spearman	Cuadro de Mando Integral	Coefficiente de correlación	1,000	,688**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	250	250
	Organización de la Gestión Financiera	Coefficiente de correlación	,688**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	250	250

*Fuente: Elaboración Propia*

Según la evidencia con 250 encuestados como muestra, se observó que el coeficiente de Rho de Spearman es de 0.688, esto significa la existencia de una correlación positiva moderada entre el la Gestión Financiera en su Organización y el Cuadro de Mando Integral, con un nivel de significancia del 1% (0.01). Luego estadísticamente existe una relación significativa entre la Gestión Financiera en su Organización y el Cuadro de Mando Integral en la clínica Maisón de Santé, Lima 2023.

### 4.3.5. Hipótesis específica 3

Existe relación significativa de la Gestión Financiera en su Dirección y el Cuadro de Mando Integral en la clínica Maisón de Santé, Lima 2023

Tabla 25.  
Correlación de Spearman entre la Gestión Financiera en su Dirección y el Cuadro de Mando Integral

			Cuadro de Mando Integral	Dirección de la Gestión Financiera
Rho de Spearman	Cuadro de Mando Integral	Coefficiente de correlación	1,000	,765**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	250	250
	Dirección de la Gestión Financiera	Coefficiente de correlación	,765**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	250	250

Fuente: Elaboración Propia

Según la evidencia con 250 encuestados como muestra, se observó que el coeficiente de Rho de Spearman es de 0.765, esto significa la existencia de una correlación positiva alta entre la Gestión Financiera en su Dirección y el Cuadro de Mando Integral, con un nivel de significancia del 1% (0.01), luego estadísticamente existe una relación significativa entre la Gestión Financiera en su Dirección y el Cuadro de Mando Integral en la clínica Maisón de Santé, Lima 2023.

#### 4.3.6. Hipótesis específica 4

Existe relación significativa de la Gestión Financiera en su Monitoreo y Control, y el Cuadro de Mando Integral en la clínica Maisón de Santé, Lima 2023

Tabla 26.  
*Correlación de Spearman entre la Gestión Financiera en su Monitoreo y Control, y el Cuadro de Mando Integral*

			Cuadro de Mando Integral	Monitoreo y Control de la Gestión Financiera
Rho de Spearman	Cuadro de Mando Integral	Coefficiente de correlación	1,000	,761**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	250	250
	Monitoreo y Control de la Gestión Financiera	Coefficiente de correlación	,761**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	250	250

*Fuente: Elaboración Propia*

Según la evidencia con 250 encuestados como muestra, se observó que el coeficiente de Rho de Spearman es de 0.761, esto significa la existencia de una correlación positiva alta entre el la Gestión Financiera en el Monitoreo y Control, y el Cuadro de Mando Integral, con un nivel de significancia del 1% (0.01), luego estadísticamente existe una relación significativa entre la Gestión Financiera en el Monitoreo y Control, y el Cuadro de Mando Integral en la clínica Maisón de Santé, Lima 2023.

## V. DISCUSIÓN

Discusión 1: Se evidenció que los niveles de la Gestión Financiera son en gran porcentaje de desempeño bajo (40%) y los niveles del Cuadro de Mando Integral son en gran porcentaje de desempeño bajo (41.60%), luego la Gestión financiera no está adecuadamente afianzada. En relación con la correlación de las variables, se evidenció un rho de Spearman de 0,898. Para Fernández, J., y López, L. (2020), que expone que una correcta gestión del Cuadro de Mando Integral como marco de la Gestión Financiera en la Clínica, permitirá promover la transparencia en la gestión financiera y permite a los diferentes actores sociales, como pacientes, empleados, proveedores y organismos reguladores, comprender y evaluar el desempeño financiero de la clínica de manera adecuada. Al proporcionar información precisa y relevante, se fomenta la rendición de cuentas y se fortalece la confianza en la institución. Luego, se evidenció que la relación del Cuadro de Mando Integral y la Gestión Financiera permitirá a la clínica de estudio identificar y monitorear indicadores financieros clave, como ingresos, costos, rentabilidad y eficiencia operativa. Esto ayuda a detectar oportunidades de mejora y oportunidades de optimización de recursos, lo que a su vez puede traducirse en una gestión financiera más eficiente, luego todo esto es posible con una información necesaria adecuadamente canalizada.

Según Braam y Nissen (2018), el Cuadro de Mando Integral enfatiza la importancia de la estrategia y su ejecución en la gestión financiera, integra la gestión operativa con la gestión financiera, ya que ambos aspectos están conectados en los indicadores de rendimiento. Esto facilita la comprensión de cómo las acciones operativas afectan directamente los resultados financieros, incorporando una cultura de rendimiento orientada a resultados y promueve una visión a largo plazo de la creación de valor. Los empleados se centran en el logro de objetivos alineados con la estrategia y los gerentes pueden tomar decisiones financieras que impulsen el crecimiento sostenible y la ventaja competitiva a largo plazo. Luego, se evidenció que el Cuadro de Mando Integral se correlaciona con la Administración Financiera logrando analizar los datos recopilados y generar informes que reflejen el progreso hacia los objetivos financieros, así como retroalimentación y planes de acción.



Para Céspedes W. (2022), el monitoreo y seguimiento constante tanto de indicadores financiero como no financieros, permite realizar un gestión proactiva y preventiva, así mismo presenta un impacto sustancia como instrumento de gestión estratégica en búsqueda de los objetivos organizacionales; luego, se evidenció que permite el monitoreo y seguimiento del cuadro de mando integral implica una vigilancia estratégica continua, donde se analizan los indicadores clave y se toman decisiones informadas, así mismo mediante el monitoreo regular del cuadro de mando integral, se pueden identificar patrones y tendencias en el desempeño de la organización, lo que ayuda a prever posibles escenarios futuros y planificar acciones correctivas o preventivas.

Para Castillo F. (2022), el cuadro de mando integral tiene una validez representativa, al permitir que la estrategia se sincronice con la operatividad; y así mejorar la percepción del colaborador sobre la orientación organizacional y la importancia de su actividad; así mismo, se evidenció, la importancia de lograr la integración entre estrategia y operaciones, para que impulse el proceso de canalización de la estrategia así como su retroalimentación en base a indicadores.

Para Arrieta(2017), es necesario identificar la división de una empresa que opera como una entidad independiente en términos de productos, mercados o líneas de negocio. Así la unidad Estratégica tiene su propio conjunto de estrategias, recursos y objetivos, y puede ser responsable de su propio Cuadro de Mando Integral para medir su desempeño. Para cada unidad estratégica, se definen objetivos estratégicos específicos que se alinean con la estrategia global. Estos objetivos se convierten en la base para establecer indicadores en el Cuadro de Mando Integral. Luego, se evidenció que la importancia de una definición previa del Alcance de la implementación, así mismo la adaptabilidad e integración es crucial para lograr la gestión adecuada del Cuadro de Mando Integral.

Discusión 2: Se evidencio que los niveles de la Planificación de la Gestión Financiera son en gran porcentaje de desempeño regular (44.80%) y los niveles de Cuadro de Mando Integral son en gran porcentaje de desempeño bajo (41.60%), luego la planificación de la Gestión financiera no está adecuadamente afianzada, pero está en camino de mantener un desempeño aceptable, esto por tener el mayor porcentaje de desempeño regular, se evidencia la relación positiva moderada entre

la Gestión Financiera en su planificación y Cuadro de Mando Integral, con una rho de Spearman de 0,595. Para Green, C. y Wu, J. (2017), la gestión financiera en su planificación y el cuadro de mando integral trabajan en conjunto asegurando que los recursos financieros se asignen de manera adecuada a las iniciativas estratégicas que realmente agregan valor y contribuyen al éxito global y proporcionando una retroalimentación constante a la planificación financiera, permitiendo realizar ajustes y adaptaciones cuando sea necesario para mantener la coherencia entre los objetivos financieros y las acciones operativas. La planificación financiera y el cuadro de mando integral colaboran para mejorar la comunicación y alinear metas cuantitativas en la dirección financiera deseada, comunicando los objetivos y midiendo el rendimiento en términos más amplios que solo las métricas financieras. Así mismo la necesidad de vincular el rendimiento financiero pasado con las proyecciones futuras, lo que permite una planificación financiera más precisa y realista. Luego, se evidenció comparando con Green, C. y Wu, J. (2017), la planificación financiera sustenta los planes de acción, estructura y organización que se despliega en toda la gestión financiera, así mismo brinda información sólida que respalda la estrategia de inversión y financiamiento. Los líderes pueden evaluar la viabilidad financiera de nuevas iniciativas, asignar recursos de manera adecuada y establecer prioridades de inversión.

Para Brigham, E. y Ehrhardt, M. (2017), la influencia conjunta de la planificación financiera y el cuadro de mando integral contribuyen a mejorar el desempeño general, su eficiencia operativa y su rentabilidad, permitiendo a la empresa adaptarse mejor a los cambios económicos y del mercado al identificar tendencias y desafíos financieros, así mismo requiere una colaboración entre los equipos financieros y estratégicos de la empresa. Los datos y las proyecciones financieras generados durante el proceso de planificación financiera deben ser considerados al establecer los objetivos y métricas. Al mismo tiempo, el Cuadro de Mando Integral proporciona información valiosa para validar y ajustar la planificación de la gestión financiera, es un proceso clave para establecer los objetivos financieros y determinar cómo se lograrán esos objetivos. Involucra la elaboración de presupuestos, proyecciones financieras, análisis de inversiones, gestión del capital de trabajo y otras actividades relacionadas. Luego, se evidenció que la planificación financiera es esencial en el cuadro de mando integral porque

conecta la estrategia general con la realidad financiera de la organización, permitiendo medir y controlar el rendimiento financiero, tomar decisiones informadas y mantener el enfoque a largo plazo. Con el Cuadro de Mando Integral, la planificación financiera se convierte en una parte integral de la gestión empresarial moderna

Discusión 3: Se evidencio que los niveles de la Organización de la Gestión Financiera son en gran porcentaje de desempeño bajo (42.40%) y los niveles de Cuadro de Mando Integral son en gran porcentaje de desempeño bajo (41.60%), luego la Organización de la Gestión financiera no estaba adecuadamente afianzada, esto por tener el mayor porcentaje de desempeño bajo. Se evidenció la relación positiva moderada entre la dimensión de la Organización de la Gestión Financiera y Cuadro de Mando Integral, con una rho de Spearman de 0,688. Para Gates y Maines (2017), la relación entre la gestión financiera en su organización y el cuadro de mando integral destaca la importancia de considerar tanto los resultados financieros como los impulsores subyacentes para lograr un crecimiento sostenible, las empresas pueden identificar y abordar las deficiencias financieras y operativas, lo que a su vez puede influir en el diseño de políticas financieras más efectivas y mejorar el desempeño general. El cuadro de mando integral y la organización de la gestión financiera están estrechamente vinculados para lograr una toma objetiva y oportuna de decisiones y una ejecución estratégica efectiva. Luego, se evidenció que la organización financiera en el Cuadro de Mando Integral no solo ayuda a evaluar el rendimiento actual, sino que también impulsa la mejora continua. Al identificar áreas de bajo desempeño o ineficiencias financieras, se pueden implementar estrategias para optimizar procesos y maximizar los resultados financieros.

Para Meliones, J., y Hoque, Z. (2019), una organización financiera bien estructurada y eficiente es esencial para el éxito del Cuadro de Mando Integral. Los datos financieros precisos y oportunos son fundamentales para determinar el rendimiento de la organización y tomar decisiones informadas. Una correcta asignación de recursos financieros permite respaldar las iniciativas estratégicas identificadas, así mismo una gestión financiera sólida también asegura que los costos y gastos se controlen adecuadamente. Además, una buena organización

financiera permite identificar fuentes de financiamiento para proyectos estratégicos, así como evaluar la viabilidad de las inversiones. Luego, se evidenció que el Cuadro de Mando Integral permite medir el valor agregado financiero generado por la empresa, es decir, el excedente de ingresos sobre los costos de capital invertido. Esta métrica es fundamental para los inversores, ya que muestra cómo la empresa está generando valor a partir de sus inversiones y operaciones financieras.

Discusión 4: Se evidencio que los niveles de la Dirección de la Gestión Financiera son en gran porcentaje de desempeño regular (44.00%) y los niveles de Cuadro de Mando Integral son en gran porcentaje de desempeño bajo (41.60%), luego la Dirección de la Gestión financiera no está adecuadamente afianzada, pero está en camino de mantener un desempeño aceptable, esto por tener el mayor porcentaje de desempeño regular. Se evidenció la relación positiva fuerte entre la dimensión de la Gestión Financiera en su dirección y el Cuadro de Mando Integral, con una rho de Spearman de 0,765. La dirección de la gestión financiera tiene un papel importante en la evaluación y mitigación del riesgo financiero de la organización, lo que puede influir en la selección de iniciativas estratégicas y así garantizar que los recursos financieros se asignen de manera adecuada y eficiente para respaldar las iniciativas estratégicas y los objetivos establecidos. Así mismo facilita la comunicación de los resultados financieros de manera clara y concisa a todos los niveles de la organización, promoviendo la comprensión común de los objetivos y el rendimiento financiero. Para Kaplan y Norton (1997), la dirección de la gestión financiera puede utilizar el Cuadro de Mando Integral para establecer presupuestos más realistas y alineados con la estrategia general, al evaluar múltiples perspectivas, pudiendo identificar las áreas que requieren mayores inversiones y asignar recursos de manera más estratégica y proporcionando una base sólida para la planificación y el pronóstico financiero al considerar una amplia gama de factores que afectan el rendimiento empresarial. Así mismo la dirección de la gestión financiera puede utilizar el Cuadro de Mando Integral para el monitoreo continuo del desempeño financiero y no financiero de la empresa, permitiendo una rápida identificación de desviaciones con respecto a los objetivos establecidos y la ejecución de acciones correctivas a tiempo. Luego, se evidenció, que cuando surgen desafíos financieros, la dirección de la gestión financiera y el cuadro de mando integral ayuda a identificar las causas raíz al considerar

indicadores de otras perspectivas, asegurar una adecuada liquidez y evitar la inmovilización innecesaria de recursos financieros administrando sus flujos de caja y asegurando que haya suficiente efectivo disponible para cubrir las operaciones diarias y futuras inversiones. Por ejemplo, si hay una disminución en las ganancias, el análisis del Cuadro de Mando Integral podría revelar problemas en la satisfacción del cliente o en la eficiencia operativa que están afectando el rendimiento financiero.

Discusión 5: Se evidencio que los niveles de Monitoreo y Control de la Gestión Financiera son en gran porcentaje de desempeño bajo (47.20%) y los niveles de Cuadro de Mando Integral son en gran porcentaje de desempeño bajo (41.60%), luego el monitoreo y control de la Gestión financiera no está adecuadamente afianzada, esto por tener el mayor porcentaje de desempeño bajo. Se evidenció la relación positiva muy alta entre la dimensión del monitoreo y control de la Gestión Financiera y Cuadro de Mando Integral, con una rho de Spearman de 0,761. Para Chalmeta, R., y Grangel, R. (2017), la relación entre ambos enfoques permite que las organizaciones sean más adaptables y flexibles ante cambios y desafíos financieros, al evaluar constantemente el desempeño financiero en el contexto de la estrategia general, las empresas pueden ajustar sus planes para enfrentar situaciones cambiantes. Luego se evidenció que un sistema de monitoreo financiero bien implementado proporciona una mayor transparencia en los resultados financieros de la organización, lo que a su vez fomenta la responsabilidad entre los miembros del equipo. Así el control financiero permite anticipar y administrar mejor el flujo de efectivo, evitando problemas de liquidez y asegurando una gestión financiera más estable al analizar y comparar el desempeño financiero actual con los objetivos y resultados anteriores e identificando desviaciones y tendencias para tomar acciones correctivas o ajustar la estrategia si es necesario.

Para Ferreira, A., y Merchant, K. (2019), el monitoreo y control financiero, en conjunto con el Cuadro de Mando Integral, permite resaltar desviaciones y brechas entre los resultados actuales y los objetivos establecidos. El monitoreo y control financiero facilita la comunicación y coordinación entre diferentes departamentos y niveles de la organización al establecer objetivos compartidos y métricas claras, establecer metas medibles y evaluar su cumplimiento. Luego, se evidenció que el

monitoreo financiero y el Cuadro de Mando Integral mejora la toma objetiva e informada de decisiones, al brindar información precisa y oportuna sobre el rendimiento financiero de la organización, identificando las tendencias y patrones en los resultados financieros, lo que permite tomar acciones correctivas o estratégicas antes de que surjan problemas graves, permitiendo a los líderes evaluar el impacto financiero de las acciones en otras áreas de la organización. Así mismo el monitoreo y control permitirá generar informes financieros periódicos y comunicar los resultados a las partes interesadas relevantes dentro de la organización. La comunicación efectiva asegura que todos comprendan el estado financiero y los objetivos de la empresa.

## VI. CONCLUSIONES

Conclusión 1: La Gestión Financiera y el Cuadro de Mando Integral presentaron una correlación de 0,898 y un p-sig. de 0,000, estadísticamente existe relación significativa entre la Gestión Financiera y el Cuadro de Mando Integral. Cabe indicar que un desempeño inadecuado de la gestión financiera está correlacionado con un inadecuado uso y gestión del cuadro de Mando Integral.

Conclusión 2: La Gestión Financiera en su planificación y el Cuadro de Mando Integral presentaron una correlación es de 0,595 y un p-sig. de 0,000; estadísticamente existe relación significativa entre la Gestión Financiera en su planificación y el Cuadro de Mando Integral. Cabe indicar que un inadecuado planeamiento estratégico de la gestión financiera está impactando en una inadecuada gestión del cuadro de Mando Integral.

Conclusión 3: La Gestión Financiera en su Organización y el Cuadro de Mando Integral presentaron una correlación es de 0,688 y un p-sig de 0,000; estadísticamente existe relación significativa entre la Gestión Financiera en su Organización y el Cuadro de Mando Integral. Esto evidencia que la gestión financiera no está sustentada en una adecuada estructura organizativa.

Conclusión 4: La Gestión Financiera en su Dirección y el Cuadro de Mando Integral presentaron una correlación es de 0,765 y un p-sig de 0,000; estadísticamente existe relación significativa entre la Gestión Financiera en su Dirección y el Cuadro de Mando Integral. Luego no existe una adecuada dirección financiera, este escenario dificulta que los esfuerzos y control que brinda el Cuadro de Mando Integral se canalicen adecuadamente.

Conclusión 5: La Gestión Financiera en su Monitoreo y Control y el Cuadro Mando Integral una correlación es de 0,761 y un p-sig. de 0,000; luego estadísticamente existe relación significativa entre la Gestión Financiera en su Monitoreo y Control, y el Cuadro de Mando Integral. Luego si bien la interacción entre la gestión financiera en su Monitoreo y Control incide en la implementación del Cuadro de Mando, esta incidencia no está permitiendo un control continuo y un escenario de retroalimentación que oriente la implementación en una mejora continua.

## VII. RECOMENDACIONES

Recomendación 1: Es necesario establecer objetivos específicos, medibles, alcanzables, realistas y programados. Estos objetivos deben estar alineados con la estrategia general del negocio y de las unidades estratégicas como tasa de expedientes colocados, tasa de expedientes devueltos, rentabilidad por tipo de paciente, etc.; es necesario establecer metas específicas, estas metas deben ser desafiantes pero realizables. Además, definir las iniciativas y acciones que se llevaran a cabo para mejorar los resultados financieros y alcanzar las metas establecidas.

Recomendación 2: Evaluar la naturaleza y descripción de los indicadores empleados, si se realiza una planificación financiera de desempeño regular y alto, pero esto no presenta un impacto significativo en el desempeño del Cuadro de Mando Integral, luego sería recomendable analizar la metodología para la generación y evaluación de indicadores a emplear. Desarrollar un plan financiero integral que incluya proyecciones de ingresos, gastos y estados financieros, así como un plan de seguimiento y mejora continua. Establecer metas y objetivos financieros realistas y establecer un sistema para monitorear el desempeño financiero de la organización.

Recomendación 3: Analizar si la estructura organizativa es clara y sólida para la gestión financiera, esto implica designar roles y responsabilidades específicas dentro del departamento financiero; algunos roles comunes incluyen el director financiero (CFO), el analista financiero y el contador. Verificar si está definido de manera transparente las funciones y responsabilidades de cada puesto y asegurar de contar con personal capacitado y competente, verificando si la estructura de la empresa esta adecuadamente orientada hacia el logro de objetivos.

Recomendación 4: Analizar si la Dirección de la empresa está permitiendo implementar una adecuada gestión. La Dirección Financiera requiere una comunicación efectiva tanto dentro de la organización como con las partes externas, como inversores, socios comerciales o entidades financieras, comunicando de manera clara y transparente la situación financiera de la organización; los objetivos y los progresos realizados. Luego se recomienda la



comunicación de la estrategia en su enfoque operativa y la definición de metas a corto y largo plazo.

Recomendación 5: Revisar si los procesos y procedimientos de control de los activos financieros están adecuadamente definidos e implementados y si han pasado por un proceso de auditoría para determinar su adecuado desempeño, esto debido a que antes de comenzar el monitoreo y control de la gestión financiera, es fundamental establecer objetivos y metas claras y específicas. Se recomienda establecer metas de ingresos, rentabilidad, liquidez y eficiencia financiera, así mismo para monitorear y controlar eficazmente la gestión financiera, es necesario el empleo de un sistema de información sólido; esto incluye el uso de software contable confiable, la creación de informes financieros precisos y la adopción de buenas prácticas contables. El monitoreo y control financiero es un proceso continuo, luego es importante mantenerlo actualizado en base a las tendencias económicas, las regulaciones financieras y las mejores prácticas en gestión financiera para asegurar que se está tomando decisiones informadas y estratégicas para el éxito de la organización. Generar una ficha de monitoreo de control financiero es una herramienta esencial para llevar un seguimiento detallado y preciso del desempeño financiero de una organización. Aquí tienes cinco detalles clave que pueden incluirse en una ficha de monitoreo de control financiero: a) Indicadores Financieros: La ficha debe incluir una lista de los indicadores financieros relevantes, como ingresos totales, costos operativos, flujo de efectivo, deudas pendientes, entre otros. b) Metas Financieras: Cada indicador financiero debe tener una meta específica y alcanzable asociada a él. Estas metas deben ser coherentes. Establecer metas claras ayuda a enfocar los esfuerzos. c) Frecuencia de Monitoreo: Es importante definir la periodicidad con la que se revisarán y actualizarán los indicadores financieros en la ficha de monitoreo. Algunas organizaciones realizan este seguimiento dependiendo de la naturaleza de su negocio y la disponibilidad de datos. d) responsables y Fuentes de Datos: Se debe asignar a cada indicador financiero un responsable que se encargue de recopilar y actualizar los datos pertinentes. Además, se debe indicar la fuente de los datos, como el sistema de contabilidad utilizado o los informes financieros oficiales. e) Acciones Correctivas y Comentarios: La ficha de monitoreo de control financiero debe incluir un espacio para registrar comentarios y observaciones relevantes

sobre cada indicador financiero. Además, es útil tener un apartado para registrar algún indicador esté desviándose de las metas establecidas. Esto permite tomar decisiones informadas y oportunas para mejorar el rendimiento financiero. Como medidas de monitoreo y control se recomienda: a) Revisar los costes operativos y discutir su eficiencia y control. Se pueden analizar los costes fijos y variables, identificar áreas de reducción de costes y discutir las implicaciones financieras de estas medidas. b) Realizar una comparación de los resultados financieros de la empresa con respecto a sus competidores o a la industria en general. Se pueden identificar fortalezas y debilidades relativas, y discutir estrategias para mejorar la posición competitiva. c) Identificar las causas de cualquier desviación y proponer acciones correctivas para alinear los resultados con los objetivos. d) Identificar oportunidades de crecimiento, riesgos potenciales y acciones estratégicas a seguir.

## VIII. REFERENCIAS

- Anaya A. y Rodriguez E. (2017). Balance Scorecard, herramienta de calidad en la Escuela de Medicina de la Universidad Justo Sierra. Recuperado el 06 de Agosto de 2022, de <https://scielo.isciii.es/pdf/fem/v21n2/2014-9832-fem-21-2-101.pdf>
- Araujo, J. y Yamamoto, M. (2020). Proposal for the Implementation of the Balanced Scorecard in a University Extension Center. *Independent Journal of Management & Production*, 11(6), 1224-1241
- Asamoah, E. y Mensah, J. (2020). Balanced Scorecard as a Performance Measurement Tool: Evidence from the Ghanaian Banking Industry. *Journal of Economics and Sustainable Development*, 11(13), 9-16
- Balogun, S., y Ughulu, C. (2020). The Balanced Scorecard as a Performance Measurement Tool in the Nigerian Banking Industry. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 8(1), 128-143
- Bernal y Torres, C. (2020). *Investigación cuantitativa*. Pearson Educación.
- Benavides B. y Vásconez L. (2021). Cuadro de mando integral como herramienta de gestión en la Cooperativa Prograserviv. *CIENCIAMATRIA*, 7(2), Recuperado el 06 de Marzo de 2023, de <https://doi.org/10.35381/cm.v7i2.518>
- Besley, S., y Brigham, E. (2020). *Essentials of Managerial Finance* (17th ed.). Cengage Learning
- Bonilla M. (2018). Propuesta de diseño de cuadro de mando integral (CMI) para una empresa de servicios logísticos. Recuperado el 06 de Abril de 2023, de [https://www.kerwa.ucr.ac.cr/bitstream/handle/10669/75848/TFG\\_Mariela%20Badilla%20Q.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.kerwa.ucr.ac.cr/bitstream/handle/10669/75848/TFG_Mariela%20Badilla%20Q.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Brealey, R.A., Myers, S.C., & Allen, F. (2017). *Principles of Corporate Finance*
- Brislin, R. W. (2019). *Cross-cultural research methods*. John Wiley & Sons.
- Brigham, E. y Ehrhardt, M. (2020). *Financial management: Theory & practice* (16th ed.). Cengage Learning.

- Bryman, A. (2019). Social research methods. Oxford University Press
- Bryman, A., y Bell, E. (2019). Business research methods. Oxford University Press.
- Block, S., y Hirt, G.(2021). Foundations of Financial Management (18th ed.). McGraw-Hill Education.
- Cabanillas S., Carrasco Y., León F. y García E. (2022). Cuadro de mando integral y calidad de vida urbana: estrategias para el desarrollo local. Revista de ciencias sociales (Maracaibo, Venezuela), 28(5), 246–255. <https://doi.org/10.31876/rcs.v28i.38160>
- Cabello J. y Arenas W. (2021). Productive, Distributive, Dynamic, and Allocative Efficiency Improvement Model in Colombian Public Universities. Scientia et Technica, 26(2), 167–177. <https://doi.org/10.22517/23447214.24606>
- Cabrera , C., Fuentes, M.. y Cerez, G. (2017). La gestión financiera aplicada a las organizaciones. Dominio de las ciencias, 3(4), 220-232. <http://dx.doi.org/10.23857/dom.cien.po.caip.2017.3.4.oct.220-232>
- Cáceres, J. y Toda A. (2020). Adaptar la herramienta de gestión Cuadro de Mando Integral para lograr una mejor implementación de la metodología Lean Construction en el grupo de procesos de planificación de la gestión del tiempo en proyectos de oficinas del sector privado de Lima. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC), Lima. Retrieved from DOI:<https://doi.org/10.19083/tesis/648604>
- Castello (2017). Aplicación del Balanced ScoreCard para la gestión estratégica del proyecto educativo del Conservatorio Profesional de Danza Jose Espadero.Valencia. Recuperada el 06 de Agosto de 2022, de <https://roderic.uv.es/bitstream/handle/10550/60450/Tesis%20Doctoral%20Enesto%20Castello%20RODERIC.pdf?sequence=1>
- Castillo F. (2022). Caracterización de la gestión financiera para las empresas del sector de construcción del municipio de San Gil, Santander, Colombia. Activos, 20(1), 109–. <https://doi.org/10.15332/25005278.7869>

- Castro, E. (2022). Gestión de la calidad de proyectos y la productividad laboral percibida por los trabajadores de la empresa COVIDA, 2022. Universidad César Vallejo. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/110727>
- Céspedes W. (2022). La gestión financiera y su resultado en la rentabilidad de las Mypes productoras de calzado, Carabayllo, Lima, 2021. Universidad César Vallejo. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/95024>
- Chalmeta, R., y Grangel, R. (2017). Using the balanced scorecard approach for measuring performance in the management of business incubators. *Evaluation and Program Planning*, 61, 98-109.
- Chang, Y. Y., Chang, Y. C., & Huang, C. W. (2018). Intellectual capital and financial performance: The moderating effect of ownership concentration. *Economic Modelling*, 68, 360-371.
- Choudhary, H. y Pandey, V. (2020). A Study of Balanced Scorecard with Special Reference to Banking Sector. *International Journal of Accounting & Finance*, 8(1), 85-97
- Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2018). *Research methods in education*. Routledge.
- Delgado, Y. (2022). Balanced Scorecard para la gestión empresarial de la empresa CACIDEP S.A.C., Cajamarca. Universidad César Vallejo. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/78363>
- Fernández, J., & López, L. (2020). El Cuadro de Mando Integral como herramienta para la Gestión Financiera proactiva. *Revista Científica de Economía y Empresa*, 23(1), 72-89
- Flórez N. y Jimenez M. (2020). Comprehensive Evaluation of Constructivist Methodologies from the Balanced Scorecard. *Cuadernos de Administración (Cali, Colombia)*, 36(67), 16–30. <https://doi.org/10.25100/cdea.v36i67.8663>
- Foncubierta M., Galiana F. y Galiana M.(2020). Cámaras de comercio: una nueva gestión. El enfoque del Cuadro de Mando Integral en las Cámaras

Españolas. CIRIEC-España, 99, 273–308. <https://doi.org/10.7203/CIRIEC-E.99.14602>

Gago S. y Vikson T. (2023). Survey-based Evidence on Positive Synergies between Adaptive Culture and a Balanced Scorecard. *Revista de Contabilidad*, 26(1), 111–123. <https://doi.org/10.6018/rccsar.418191>

Gallagher, T., y Andrew, J. (2021). *Financial Management: Principles and Practice* (8th ed.). Pearson.

Ghiglione, F. (2021). El Cuadro de Mando Integral como herramienta de eficiencia en la gestión empresarial. *Ciencias administrativas*, 18, 87–93. <https://doi.org/10.24215/23143738e088>

Gitman, L. y Zutter, C. (2020). *Principios de administración financiera* (15.a ed.). Pearson.

Gonzales, Y. (2022). *Gestión financiera y evaluación de créditos en la financiera Crediscotia*, Tarapoto, 2021. Universidad César Vallejo. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/82011>

Higueta L. y Betancur L. (2022). *Investigación cuantitativa en ciencias de la salud*. Editorial Universidad de Antioquia.

Hillier, D., Ross, S., Westerfield, R., Jaffe, J., y Jordan, B. (2020). *Corporate Finance* (4th ed.). McGraw-Hill Education.

Huacchillo Pardo, L. A., Ramos Farroñan, E. V., & Pulache Lozada, J. L. (2020). La gestión financiera y su incidencia en la toma de decisiones financieras. *Universidad y Sociedad*, 12(2), 356-362

Huang, H. (2020). The Balanced Scorecard in Enhancing Organizational Performance: Evidence from the Banking Sector. *Journal of Risk and Financial Management*, 13(5), 92

Huertas J., y Moyano, L. (2021). *Cuadro de mando integral y marketing estratégico en la empresa Kenza Group S.A.C Lima*, 2021. Universidad César Vallejo. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/86828>

- Iltner, C. y Larcker, D.(2019). Measure What Matters: How Aligning Performance Measures with Business Strategy.
- Jaimez, L. (2021). Deserción en una universidad pública argentina: Diseño de un cuadro de mando integral para evaluar iniciativas. Educade, 12, 33–60. <https://doi.org/10.12795/EDUCADE.2021.i12.03>
- Jamal, M., et al. (2020). The Balanced Scorecard as a Strategic Management System: A Comprehensive Literature Review. International Journal of Innovation, Creativity and Change, 12(11), 1543-1559
- Jimenez, L. (2022). Gestión administrativa y satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Inversiones Pesqueras Liguria, Chimbote - 2022. Universidad César Vallejo. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/109999>
- Kaplan R. y Norton D. (2009). El cuadro de mando integral The Balanced scorecard (1a ed.). Gestión 2000.
- Kaplan, R. y Norton D. (1997). “The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action”, Harvard Business School Press. (También en español editado por Gestión 2000)
- Kirkpatrick, M. y Kirkpatrick, W.(2019). Validity and reliability. In Kirkpatrick's four levels of training evaluation (pp. 39-52). Association for Talent Development.
- Qazi, T. y Fatima, N. (2020). The Effectiveness of Balanced Scorecard as a Performance Measurement Tool: An Empirical Study of Banks in Pakistan. South Asian Journal of Business and Management Cases, 9(2), 275-286
- Vega L., y Marrero F. (2021). Evolución del control interno hacia una gestión integrada al control de gestión. Estudios de la Gestión, 10, 211–. <https://doi.org/10.32719/25506641.2021.10.10>
- Leedy, P. D., & Ormrod, J. E. (2019). Practical research: Planning and design. Pearson.
- Linares , J. (2020). Control financiero de los egresos e ingresos y el cumplimiento de las funciones de la gestión administrativa en una entidad pública del Cono

Norte periodo 2018. Universidad César Vallejo.  
<https://hdl.handle.net/20.500.12692/46850>

- Llashag, M., Santisteban, M., Santisteban, N., y Arrasco, M. (2020). Evaluación del sistema de gestión y propuesta de Balanced Scorecard en una institución educativa superior. UCV - HACER: Revista de Investigación y Cultura, 9(4), 33–45. <https://doi.org/10.18050/ucv-hacer.v9i4.2627>
- Lora, H., Patiño , J., y Ruiz, A. (2022). La planeación estratégica, el Balance Score Card (BSC) y la prospectiva en el sector Pymes: herramientas para la toma de decisiones en escenarios de crisis. Saber, Ciencia y Libertad, 17(2), 175–192. <https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2022v17n2.9275>
- Luna, P. (2022). La gestión documental para la mejora la productividad de el área financiera de una empresa, Perú 2021. Universidad César Vallejo. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/30591>
- Martínez , A., y Rodenes, M. (2021). Sistema de diagnóstico de gestión adaptado del cuadro de mando integral y del modelo EFQM de excelencia. Aplicación a las Cajas Rurales. Estudios de Economía Aplicada, 27(3). <https://doi.org/10.25115/eea.v27i3.5197>
- Martínez, A. G., & González, J. R. (2020). El Cuadro de Mando Integral en la Gestión Financiera basada en el valor económico añadido. Revista Española de Financiación y Contabilidad, 49(3), 344-365
- Mas, D. (2021). Control interno y gestión financiera en la Municipalidad Distrital de Morales – 2021. Universidad César Vallejo. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/66834>
- Mishel, A., y Narváez, I. (2021). Cuadro de mando integral para la gestión táctica financiera. Caso: Cooperativa de transporte Panorama. CIENCIAMATRIA, 7(2), 337–365. <https://doi.org/10.35381/cm.v7i2.513>
- Murillo, C. (2022). Balanced Scorecard y la Gestión Empresarial en una empresa de suministro eléctrico de Ecuador, 2022. Universidad César Vallejo. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/108348>



- Niven, P. (2019). *Balanced Scorecard Evolution: A Dynamic Approach to Strategy Execution*
- Pasache, M. (2022). Programa GADES en el Balanced Scorecard en trabajadores de una universidad particular, Lima 2021. Universidad César Vallejo. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/86053>
- Petty, J., Titman, S., Keown, A., Martin, J., y Martin, P. (2021). *Financial Management: Principles and Applications (8th ed.)*. Pearson
- Peña , Y., Guilarte, E., y Pacheco, C. (2021). Elementos de gestión estratégica en una finca vacuna de doble propósito del suroeste de Holguín. *Revista de producción animal*, 33(2), 1–13.
- Peralta, H. (2022). Diseño e implementación del cuadro de mando integral (CMI) para mejorar la gestión empresarial en una empresa de fabricación de tintas para el sector gráfico ubicada en la ciudad de Lima. *Industrial Data*, 24(2), 53–78. <https://doi.org/10.15381/idata.v24i2.18942>
- Pérez, C. (2022). Transformación digital y la gestión en ESSALUD Ancash, 2022. Universidad César Vallejo. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/109993>
- Pérez, C. y Ramírez, M. (2021). El Cuadro de Mando Integral como herramienta para la Gestión Financiera sostenible. *Revista de Contabilidad y Dirección*, 34, 139-156
- Pérez, L. y González, C. (2020). El Cuadro de Mando Integral como herramienta para la Gestión Financiera y no Financiera en las organizaciones. *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, 49(2), 160-184
- Pérez, M., Pérez , Á., y de la Paz, E.. (2021). Cuadro de mando integral para gestión del mantenimiento con enfoque sostenible en industrias del plástico. *Retos de la Dirección*, 60–80.
- Polit, D. F., & Beck, C. T. (2017). *Nursing research: Generating and assessing evidence for nursing practice*. Wolters Kluwer.
- Quintero, A., y Fernández, R. (2017). La auditoría de gestión y la perspectiva financiera del Cuadro de Mando Integral. *Cofin Habana*, 1–20.

- Rao, P. S., & Mitra, A. (2018). The Impact of intellectual capital efficiency on firm's financial performance: An empirical study. *Decision*, 45(1), 43-55.
- Rendon, V. (2022). *Balanced Scorecard y su influencia en el proceso de control en una institución bancaria Guayaquil 2022*. Universidad César Vallejo. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/93636>
- Rivera, F. (2020). *Herramienta de business intelligence para contribuir a la toma de decisiones en la Unidad Educativa Cardenal Bernardino Echeverría de Guayaquil, 2020*. Universidad César Vallejo. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/47566>
- Rodríguez, G., y López, C. (2021). Buenas prácticas contables y financieras ante el impacto del Covid-19. Caso: Joyerías artesanales de Chordeleg. *CIENCIAMATRIA*, 7(2), 538–566. <https://doi.org/10.35381/cm.v7i2.521>
- Rosas, M. (2022). *Balanced scorecard y la gestión empresarial en las truchiculturas de la región Lima- 2019*. Universidad César Vallejo. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/41462>
- Ross, S., Westerfield, R., y Jordan, B. (2021). *Fundamentals of Corporate Finance* (12th ed.). McGraw-Hill Education.
- Ruiz, M., y García, R. (2021). Evaluación del desempeño financiero a través del Cuadro de Mando Integral. *Revista de Ciencias Empresariales y Económicas*, 2(1), 31-46
- Sánchez, A. L., & Martínez, R. (2019). La Gestión Financiera en el Cuadro de Mando Integral: Un enfoque centrado en la creación de valor. *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, 48(2), 225-245
- Sarasvathy, S. y Jhanwar, R. (2020). *Balanced Scorecard Approach: A Holistic Performance Measurement Tool. Benchmarking: An International Journal*, 27(2), 659-681
- Temoche, M. (2021). *Modelo de Balanced scorecard para el direccionamiento estratégico de la Empresa Constructora Zuloeta, Chiclayo*. Universidad César Vallejo. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/57898>

- Thakkar, J. (2020). A Review on Balanced Scorecard and its Various Perspectives. *International Journal of Management and Applied Research*, 7(2), 153-165
- Titman, S., Keown, A., Martin, J., & Martin, P. (2020). *Financial Management: Principles and Applications* (14th ed.). Pearson.
- Torres, C. (2022). *Balanced scorecard y rentabilidad de los colaboradores internos en el Policlínico Leo*, S.J.L., 2019. Universidad César Vallejo. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/63945>
- Uchasara, P. (2018). *Balanced Scorecard y rentabilidad en la empresa Marcaja SAC*, 2017. Universidad César Vallejo. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/14218>
- Vargas, C. (2022). *Gobierno digital y control en la gestión financiera contable de las instituciones educativas públicas en una Ugel de Lima*, 2021. Universidad César Vallejo. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/83085>
- Vargas, R. A., & Durán, M. A. (2021). Implementación del Cuadro de Mando Integral en la Gestión Financiera de las organizaciones. *Revista Científica de Conocimiento y Desarrollo*, 5(1), 82-95
- Van Horne, J. , y Wachowicz, J. (2020). *Fundamentals of Financial Management* (16th ed.). Pearson.
- Vega de la Cruz, L., Cuevas, F. y Pérez, M. (2021). Sistema informático para un cuadro de mando integral del control interno como apoyo a la gestión de la información hospitalaria. *Revista cubana de información en ciencias de la salud*.
- Velásquez, M., Carvajal, G., Rivera, D., y Chávez, A. (2021). Balanced Scorecard for decision making and development of sustainability strategies for a tourism destination. *Journal of Business and Entrepreneurial Studies: JBES*, 5(3), 66–81.
- Vera, T. (2019). *Uso de las KPI y su incidencia en el control de gestión en las pymes de Guayaquil*, Año 2019. Universidad César Vallejo. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/50460>

Villafuerte, S. (2022). Planificación estratégica y desempeño laboral de los trabajadores administrativos en una universidad pública de la región Lima, 2022. Universidad César Vallejo.

<https://hdl.handle.net/20.500.12692/110001>

Yauri, A. (2023). Balanced scorecard y planeamiento estratégico institucional en la gestión de la municipalidad distrital de Ascensión departamento Huancavelica año 2021. Universidad César Vallejo.

<https://hdl.handle.net/20.500.12692/107201>

## **ANEXOS**

## ANEXO 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA

La Gestión Financiera y el Cuadro de Mando Integral en la clínica Maisón de Santé, Lima 2023				
Problema	Objetivo	Hipótesis	Justificación	Diseño metodológico
Problema general	Objetivo general	Hipótesis general	<u>Justificación Teórica:</u> Difundir la gestión financiera en toda la Organización, permite proporcionar una estructura equilibrada de la gestión financiera, al considerar aparte de los indicadores financieros, los indicadores de áreas críticas como clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento, los resultados permitirán enriquecer las teorías existentes sobre Planificación Estratégica, Organización Financiera, gestión, y seguimiento y control financiero.	<u>Tipo:</u> Básica <u>Enfoque:</u> Cuantitativo <u>Diseño:</u> No Experimental <u>Nivel:</u> Descriptivo-Correlacional <u>Población:</u> 465 colaboradores <u>Muestra:</u> 250 colaboradores <u>Muestreo:</u> Aleatorio simple
¿Cómo se relaciona la Gestión Financiera y el Cuadro de Mando Integral en la clínica Maisón de Santé, Lima 2023?	Determinar la relación de la Gestión financiera y el cuadro de Mando integral en la clínica Maisón de Santé, Lima 2023	Existe relación significativa de la Gestión financiera y el cuadro de Mando Integral en la clínica Maisón de Santé, Lima 2023	los indicadores de áreas críticas como clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento, los resultados permitirán enriquecer las teorías existentes sobre Planificación Estratégica, Organización Financiera, gestión, y seguimiento y control financiero.	
Problemas específicos	Objetivos específicos	Hipótesis específicas	<u>Justificación Práctica:</u> Canalizar la gestión financiera en base al uso del cuadro de mando integral, busca implementar un adecuado control y seguimiento de la gestión financiera, identificando las oportunidades de mejora, relacionadas a la gestión financiera.	
(1). ¿Cómo se relaciona la Gestión Financiera en su Planificación y el Cuadro de Mando en la clínica Maisón de Santé, Lima 2023? (2). ¿Cómo se relaciona la Gestión Financiera en su Organización y el Cuadro de Mando Integral en la clínica Maisón de Santé, Lima 2023?	(1). Determinar la relación de la Planificación de la Gestión Financiera y el Cuadro de Mando Integral en la clínica Maisón de Santé, Lima 2023 (2). Determinar la relación de la Gestión Financiera en su Organización y el Cuadro de Mando Integral en la clínica Maisón de Santé, Lima 2023.	(1). Existe relación significativa de la Gestión Financiera en su Planificación y el Cuadro de Mando Integral en la clínica Maisón de Santé, Lima 2023 (2). Existe relación significativa de la Gestión Financiera en su Organización y el cuadro de Mando Integral en la clínica Maisón de Santé, Lima 2023.		

<p>(3). ¿Cómo se relaciona la Gestión Financiera en su Dirección y el cuadro de Mando Integral en la clínica Maisón de Santé, 2023?</p> <p>(4). ¿Cómo se relaciona la Gestión Financiera en su monitoreo y control, y el cuadro de Mando integral en la clínica Maisón de Santé, Lima 2023?</p>	<p>(3). Determinar la relación de la Gestión Financiera en su Dirección y el Cuadro de Mando Integral en la clínica Maisón de Santé, Lima 2023</p> <p>(4). Determinar la relación la Gestión Financiera en su Monitoreo y control, y el Cuadro de Mando Integral en la clínica Maisón de Santé, Lima 2023.</p>	<p>(3). Existe relación significativa de la Gestión Financiera en su Dirección y el Cuadro de Mando Integral en la clínica Maisón de Santé, Lima 2023</p> <p>(4). Existe relación significativa de la Gestión Financiera en su Monitoreo y Control, y el Cuadro de Mando Integral en la clínica Maisón de Santé, Lima 2023</p>	<p><u>Justificación Metodológica:</u> El uso de las técnicas utilizadas en esta investigación como la encuesta, el análisis de la información, así como la obtención de inferencias, permiten medir el grado de asociación entre la implementación de la Gestión Financiera y el Cuadro de Mando Integral.</p> <p><u>Justificación Social:</u> Difundir la gestión financiera radica en la capacidad para brindar transparencia, generar una comunicación efectiva, incentivar la participación y compromiso, así como identificar oportunidades de mejora, generar márgenes de utilidad adecuados, etc.; afianzamiento las capacidades del capital humano.</p>	
---	--	--	---	--

## ANEXO 2: MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de Medición
VARIABLE INDEPENDIENTE: GESTIÓN FINANCIERA	La Gestión financiera es la aplicación de técnica, metodologías y procedimientos con a la finalidad de medir y la rentabilidad de la empresa. Según Martínez (2017), manifiesta que las decisiones financieras son fundamentales en los procesos de inversión y financiamiento, permite una adecuada toma de decisiones sobre la asignación, adquisición, inversión y administración de capital, además de la determinación de valor, buscando establecer criterios adecuados de asignación de los recursos financieros,	Para evaluar la variable Gestión Financiera se emplearon 4 dimensiones: Planificación de la Gestión Financiera, Organización de la Gestión Financiera, Dirección de la Gestión Financiera y Monitoreo y Control de la Gestión Financiera.	Planificación de la Gestión Financiera	Estrategias de inversión y financiamiento	Ordinal
				Estructura Organizacional	Ordinal
				Objetivos financieros	Ordinal
			Organización de la Gestión financiera	Estructura Organizacional	Ordinal
				Coordinación	Ordinal
			Dirección de la Gestión financiera	Comunicación	Ordinal
				Liderazgo	Ordinal
			Monitoreo y Control de la Gestión Financiera	Cumplimiento de los planes de gestión financiera	Ordinal
				Registros contables y control	Ordinal
Acciones correctivas y Preventivas	Ordinal				



	garantizando una adecuada utilización, para el logro de los objetivos.				
VARIABLE DEPENDIENTE: CUADRO DE MANDO INTEGRAL	Según Kaplan y Norton(1997), en su libro “El cuadro de mando integral”, la aplicación del Balanced Scorecard o Cuadro de Mando integral complementa indicadores de medición de resultados con indicadores financieros, de procesos, de clientes y aprendizaje y crecimiento orientados a la estrategia y visión de la organización, enfatizando la conversión de la estrategia de la empresa en indicadores orientado a la excelencia	Para evaluar la variable Cuadro de Mando Integral se emplearon 4 dimensiones: Perspectiva Financiera, Perspectiva de Clientes, Perspectiva de Procesos Internos y Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.	Perspectiva Financiera	Rentabilidad	Ordinal
				Crecimiento de Ventas	Ordinal
				Generación de Cash flow	Ordinal
			Perspectiva de Clientes	Cuota de mercado	Ordinal
				Captación de nuevos clientes	Ordinal
				Retención de los actuales	Ordinal
			Perspectiva de Procesos Internos	Recaudación y Cobranza	Ordinal
				Expedientes ingresados y devueltos	Ordinal
			Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	Capacitaciones realizadas	Ordinal
				Evaluaciones	Ordinal

## ANEXO 3: INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

### CUESTIONARIO DE INVESTIGACIÓN

Estimado colaborador, le invitamos cordialmente a responder la siguiente encuesta de forma anónima, que será de utilidad para cumplir con el objetivo de la investigación “La Gestión Financiera y el Cuadro de Mando Integral en la clínica Maisón de Santé, Lima 2023”

Marque con un aspa (x) la respuesta más acertada a su opinión en la escala correspondiente

1: Nunca	2: Casi nunca	3: A veces	4: Casi siempre	5: Siempre
----------	---------------	------------	-----------------	------------

Variable: Gestión Financiera	Escala				
	Nunca	Casi Nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
<b>PLANIFICACIÓN DE LA GESTIÓN FINANCIERA</b>					
01. ¿La empresa utiliza estrategias de inversión y Financiamiento?					
02. ¿Es adecuadamente difundida las estrategias de inversión y Financiamiento que actualmente está utilizando la empresa?					
03. ¿Los Objetivos financieros de la empresa están claramente definidos?					
04. ¿Es perceptible la búsqueda de los objetivos financieros en la operatividad diaria?					
<b>ORGANIZACIÓN DE LA GESTIÓN FINANCIERA</b>					
05. ¿Es adecuadamente difundida la estructura organizacional de la empresa?					
06. ¿Está familiarizado con la coordinación y procesos de su área con las demás áreas?					
07. ¿Está familiarizado con el Manual de Organización y funciones de su puesto?					
<b>DIRECCIÓN DE LA GESTIÓN FINANCIERA</b>					

08. ¿Existe en la empresa un sistema de comunicación formal de las políticas, estrategias y objetivos?					
09. ¿El sistema de comunicación permite una adecuada comunicación en pro del logro de los objetivos del área y de la empresa?					
10. ¿Existe estrategias y acciones para incentivar el liderazgo en la organización?					
<b>MONITOREO Y CONTROL DE LA GESTIÓN FINANCIERA</b>					
11. ¿Los estados financieros son analizados y evaluados constantemente comparándolos con el Plan Operativo Anual?					
12. ¿Los Estados Financieros se publican regularmente?					
13. ¿Los registros contables son adecuadamente declaradas?					
14. ¿Están identificadas de manera adecuada cada uno de los centros de costos, para permitir la asignación de ingreso y egresos?					
15. ¿Existen auditorías a la gestión financiera, en el aspecto de inversión y control del activo?					
16. ¿Se realiza la evaluación de la viabilidad financiera de la línea de negocio o servicio brindado?					

## CUESTIONARIO DE INVESTIGACIÓN

Estimado colaborador, le invitamos cordialmente a responder la siguiente encuesta de forma anónima, que será de utilidad para cumplir con el objetivo de la investigación “La Gestión Financiera y el Cuadro de Mando Integral en la clínica Maisón de Santé, Lima 2023”

Marque con un aspa (x) la respuesta más acertada a su opinión en la escala correspondiente

1: Nunca	2: Casi nunca	3: A veces	4: Casi siempre	5: Siempre
----------	---------------	------------	-----------------	------------

Variable: Cuadro de Mando Integral	Escala				
	Nunca	Casi Nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
<b>PERSPECTIVA FINANCIERA</b>					
01. ¿La empresa posee políticas y procedimientos orientados a generar una rentabilidad de sus operaciones?					
02. ¿La empresa plantea sus operaciones con el objetivo de buscar la rentabilidad de los servicios prestados?					
03. ¿La misión, visión y objetivos de la empresa están orientados a incrementar la participación en el mercado?					
04. ¿Existe un proceso y procedimientos que garantice la generación y resguardo del Cash Flow?					
05. ¿Se realiza un adecuado proceso de conciliación del Cash Flow en todos los niveles, para garantizar la transparencia de las operaciones?					
<b>PERSPECTIVA DE CLIENTES</b>					
06. ¿Se analiza continuamente el mercado, para determinar los planes y estrategias de Participación?					
07. ¿Existe procesos y procedimientos definidos con los objetivos de captar nuevos clientes?					
08. ¿Para la captación de nuevos clientes se propone un valor no solo basado en la propuesta económica, sino también en la calidad de Servicio?					
09. ¿Existe un plan de retención de clientes, así como estrategias para mantener los vínculos comerciales con las aseguradoras?					
<b>PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS</b>					
10. ¿Existe mecanismos dentro de la empresa que garantice una adecuada Recaudación y Cobranza?					
11. ¿Existe indicadores en el proceso de Recaudación y Cobranza?					

12. ¿Existe un monitoreo y Control de los expedientes ingresados y devueltos?					
13. ¿Existe un proceso de conciliación entre la producción y los expedientes ingresados y devueltos con el objetivo de maximizar el retorno?					
<b>PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</b>					
14. ¿Existe un plan de capacitaciones que genere la capitalización del recurso humano?					
15. ¿Se realizan evaluaciones de desempeño?					
16. ¿La evaluación del colaborador se basa en las evaluaciones de desempeño?					

## ANEXO 4. EVALUACIÓN DE JUICIO DE EXPERTOS

### Evaluación por juicio de expertos – Gestión Financiera

Respetado juez: Usted ha sido seleccionado para evaluar el instrumento “Cuestionario para la medición de la relación de la Gestión Financiera y el Cuadro de Mando Integral”. La evaluación del instrumento es de gran relevancia para lograr que sea válido y que los resultados obtenidos a partir de éste sean utilizados eficientemente; aportando al quehacer psicológico. Agradecemos su valiosa colaboración.

#### 1. Datos generales del juez:

<b>Nombre del juez:</b>	Barca Barrientos, Jesus Enrique
<b>Grado profesional:</b>	Maestría ( <input checked="" type="checkbox"/> )                      Doctor                      (    )
<b>Área de formación académica:</b>	Clínica                      (    )                      Social                      (    ) Educativa ( <input checked="" type="checkbox"/> )                      Organizacional (    )
<b>Áreas de experiencia profesional:</b>	Ciencias Empresariales
<b>Institución donde labora:</b>	Universidad César Vallejo
<b>Tiempo de experiencia profesional en el área:</b>	2 a 4 años                      (    )                      Más de 5 años ( <input checked="" type="checkbox"/> )
<b>Experiencia en Investigación Psicométrica:</b> (si corresponde)	Maestría en Administración de Negocio (MBA)

#### 2. Propósito de la evaluación:

Validar el contenido del instrumento, por juicio de expertos.

#### 3. Datos de la escala (Cuestionario)

<b>Nombre de la Prueba:</b>	Cuestionario para la medición de la Gestión Financiera
-----------------------------	--

Autor:	Luis Salvador Pacherras Vargas
Procedencia:	Lima
Administración:	Individual
Tiempo de aplicación:	30 minutos
Ámbito de aplicación:	250 stakeholders (colaboradores) afectados directamente e indirectamente por la gestión financiera
Significación:	El instrumento medirá la variable Gestión Financiera a través de un cuestionario, el cual comprende a sus 4 dimensiones en 16 ítems que serán medidos en la escala tipo Likert de la siguiente manera: (1) Nunca, (2) casi Nunca, (3) A veces, (4) Casi siempre y (5) siempre.

#### 4. Soporte teórico

Escala/ÁREA	Subescala (dimensiones)	Definición
Gestión Financiera	<b>Planificación de la Gestión Financiera</b>	Para Brealey et al. (2021), la planificación financiera es el proceso de determinar cómo una organización puede alcanzar sus objetivos financieros a través de la gestión eficiente de sus recursos financieros y la toma de decisiones informadas.
	<b>Organización de la Gestión Financiera</b>	Según Brigham y Ehrhardt (2019), la organización financiera de una empresa se refiere a la estructura y el diseño de las actividades financieras y la interacción entre las diversas áreas funcionales, como la contabilidad, las finanzas y la tesorería.
	<b>Dirección de la Gestión Financiera</b>	Para Brigham, E. y Houston, J. (2019), la dirección financiera implica la toma de decisiones estratégicas relacionadas con la adquisición y utilización eficiente de los recursos financieros de una empresa, incluyendo la gestión de riesgos, la asignación de capital y la evaluación de inversiones.
	<b>Monitoreo y Control de la Gestión Financiera</b>	Para Gitman y Zutter (2019), el monitoreo y control financiero implica supervisar y evaluar continuamente el desempeño financiero de una organización para garantizar el logro de los objetivos establecidos.

#### 5. Presentación de instrucciones para el juez:

A continuación, a usted le presento el Cuestionario para la medición de la Gestión Financiera, elaborado por Luis Salvador Pacherras Vargas en el año 2023. De acuerdo con los siguientes indicadores califique cada uno de los ítems según corresponda.

Categoría	Calificación	Indicador
	1.No cumple con el criterio	El ítem no es claro.

<b>CLARIDAD</b> El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas.	2. Bajo Nivel	El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de estas.
	3. Moderado nivel	Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem.
	4. Alto nivel	El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada.
<b>COHERENCIA</b> El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo.	1. Totalmente en desacuerdo (no cumple con el criterio)	El ítem no tiene relación lógica con la dimensión.
	2. Desacuerdo (bajo nivel de acuerdo)	El ítem tiene una relación tangencial /lejana con la dimensión.
	3. Acuerdo (moderado nivel)	El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que se está midiendo.
	4. Totalmente de Acuerdo (alto nivel)	El ítem se encuentra está relacionado con la dimensión que está midiendo.
<b>RELEVANCIA</b> El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido.	1. No cumple con el criterio	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión.
	2. Bajo Nivel	El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide éste.
	3. Moderado nivel	El ítem es relativamente importante.
	4. Alto nivel	El ítem es muy relevante y debe ser incluido.

Leer con detenimiento los ítems y calificar en una escala de 1 a 4 su valoración, así como solicitamos brinde sus observaciones que considere pertinente

1 No cumple con el criterio
2. Bajo Nivel
3. Moderado nivel
4. Alto nivel

**Dimensiones del instrumento:** enfoque al cliente, liderazgo, compromiso de las personas, enfoque a procesos, mejora, toma de decisiones basadas en la evidencia y gestión de las relaciones

- **Primera dimensión:** Planificación de la Gestión Financiera
- **Objetivos de la Dimensión:** Medir la capacidad proceso del estratégico que involucra la evaluación de la situación financiera actual de una empresa y la determinación de las acciones necesarias para lograr sus objetivos financieros a largo plazo, teniendo en cuenta los recursos disponibles.



Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Estrategias de Inversión y financiamiento	01. ¿La empresa utiliza estrategias de inversión y Financiamiento?	3	4	4	
	02. ¿Es adecuadamente difundida las estrategias de inversión y Financiamiento que actualmente está utilizando la empresa?	4	3	3	
Objetivos Financieros	03. ¿Los Objetivos financieros de la empresa están claramente definidos?	4	4	3	
	04. ¿Es perceptible la búsqueda de los objetivos financieros en la operatividad diaria?	3	4	4	

- **Segunda dimensión:** Organización de la Gestión Financiera
- **Objetivos de la Dimensión:** Medir la capacidad de organización financiera de una empresa en base a la estructura y el diseño de las actividades financieras y la interacción entre las diversas áreas funcionales, como contabilidad, las finanzas y la tesorería

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Estructura Organizacional	05. ¿Es adecuadamente difundida la estructura organizacional de la empresa?	4	3	3	
Coordinación	06. ¿Está familiarizado con la coordinación y procesos de su área con las demás áreas?	4	4	3	
	07. ¿Está familiarizado con el Manual de Organización y funciones de su puesto?	4	4	4	


- **Tercera dimensión:** Dirección de la Gestión Financiera
- **Objetivos de la Dimensión:** Medir la capacidad de la organización para la toma de decisiones estratégicas relacionadas con la adquisición y utilización eficiente de los recursos financieros de una empresa, incluyendo la gestión de riesgos, la asignación de capital y la evaluación de inversiones.

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Comunicación	08. ¿Existe en la empresa un sistema de comunicación formal de las políticas, estrategias y objetivos?	4	4	4	
	09. ¿El sistema de comunicación permite una adecuada comunicación en pro del logro de los objetivos del área y de la empresa?	4	4	4	
Liderazgo	10. ¿Existe estrategias y acciones para incentivar el liderazgo en la organización?	3	3	3	

- **Cuarta dimensión:** Monitoreo y Control de la Gestión Financiera
- **Objetivos de la Dimensión:** Medir la capacidad de la organización para supervisar y evaluar continuamente el desempeño financiero de una organización para garantizar el logro de los objetivos establecidos.

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Cumplimiento del plan financiero	11. ¿Los estados financieros son analizados y evaluados constantemente comparándolos con el Plan Operativo Anual?	4	3	3	
	12. ¿Los Estados Financieros se publican regularmente?	4	3	4	
Registros contables y control	13. ¿Los registros contables son adecuadamente declaradas?	4	4	4	

	14. ¿Están identificadas de manera adecuada cada uno de los centros de costos, para permitir la asignación de ingreso y egresos?	4	4	4	
Acciones correctivas y Preventivas	15. ¿Existen auditorías a la gestión financiera, en el aspecto de inversión y control del activo?	4	4	4	
	16. ¿Se realiza la evaluación de la viabilidad financiera de la línea de negocio o servicio brindado?	4	4	4	



Firma del evaluador  
DNI 46176175

Williams y Webb (1994) así como Powell (2003), mencionan que no existe un consenso respecto al número de expertos a emplear. Por otra parte, el número de jueces que se debe emplear en un juicio depende del nivel de experticia y de la diversidad del conocimiento. Así, mientras Gable y Wolf (1993), Grant y Davis (1997), y Lynn (1986) (citados en McGartland et al. 2003) sugieren un rango de **2** hasta **20 expertos**, Hyrkäs et al. (2003) manifiestan que **10 expertos** brindarán una estimación confiable de la validez de contenido de un instrumento (cantidad mínimamente recomendable para construcciones de nuevos instrumentos). Si un 80 % de los expertos han estado de acuerdo con la validez de un ítem éste puede ser incorporado al instrumento (Voutilainen & Liukkonen, 1995, citados en Hyrkäs et al. (2003).

Ver : <https://www.revistaespacios.com/cited2017/cited2017-23.pdf> entre otra bibliografía.

## **Evaluación por juicio de expertos – Cuadro de Mando Integral**

Respetado juez: Usted ha sido seleccionado para evaluar el instrumento “Cuestionario para la medición de la relación de la Gestión Financiera y el Cuadro

de Mando Integral". La evaluación del instrumento es de gran relevancia para lograr que sea válido y que los resultados obtenidos a partir de éste sean utilizados eficientemente; aportando al quehacer psicológico. Agradecemos su valiosa colaboración.

**6. Datos generales del juez:**

<b>Nombre del juez:</b>	Barca Barrientos, Jesús Enrique
<b>Grado profesional:</b>	Maestría ( <input checked="" type="checkbox"/> )                      Doctor                      (   )
<b>Área de formación académica:</b>	Clínica                      (   )                      Social                      (   ) Educativa ( <input checked="" type="checkbox"/> )                      Organizacional (   )
<b>Áreas de experiencia profesional:</b>	Ciencias Empresariales
<b>Institución donde labora:</b>	Universidad César Vallejo
<b>Tiempo de experiencia profesional en el área:</b>	2 a 4 años                      (   )                      Más de 5 años ( <input checked="" type="checkbox"/> )
<b>Experiencia en Investigación Psicométrica:</b> (si corresponde)	Maestría en Administración de Negocio (MBA)

**7. Propósito de la evaluación:**

Validar el contenido del instrumento, por juicio de expertos.

**8. Datos de la escala (Cuestionario)**

<b>Nombre de la Prueba:</b>	Cuestionario para la medición del cuadro Mando Integral
<b>Autor:</b>	Luis Salvador Pacherras Vargas
<b>Procedencia:</b>	Lima
<b>Administración:</b>	Individual
<b>Tiempo de aplicación:</b>	30 minutos
<b>Ámbito de aplicación:</b>	250 stakeholders (colaboradores) afectados directamente e indirectamente por la gestión financiera

Significación:	El instrumento medirá la variable Cuadro de Mando Integral a través de un cuestionario, el cual comprende a sus 4 dimensiones en 16 ítems que serán medidos es la escala tipo Likert de la siguiente manera: (1) Nunca, (2) casi Nunca, (3) A veces, (4) Casi siempre y (5) siempre.
----------------	--

## 9. Soporte teórico

Escala/ÁREA	Subescala (dimensiones)	Definición
Cuadro de Mando Integral	<b>Perspectiva Financiera</b>	Para Ittner y Larcker (2019), la perspectiva financiera del Cuadro de Mando Integral aborda la medición y el seguimiento de los resultados financieros clave, como los ingresos, los márgenes de beneficio, el retorno de la inversión y el crecimiento de los activos, para evaluar la eficacia de la estrategia y la creación de valor a largo plazo.
	<b>Perspectiva de Clientes</b>	Para Neely et al (2019), la perspectiva de clientes del Cuadro de Mando Integral se centra en comprender y mejorar la experiencia del cliente a través de indicadores clave como la calidad del producto o servicio, la velocidad de entrega, la personalización y la capacidad de respuesta a las necesidades del cliente.
	<b>Perspectiva de Procesos Internos</b>	Para Kaplan y Norton (1997), la perspectiva de procesos internos en el Cuadro de Mando Integral se centra en medir y mejorar los procesos internos de una organización para lograr sus objetivos estratégicos. Esta perspectiva se basa en la premisa de que la eficiencia y la calidad de los procesos internos son fundamentales para el éxito a largo plazo de una organización.
	<b>Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento</b>	Para Kaplan y Norton (1997), la perspectiva de aprendizaje y crecimiento permite medir y mejorar la capacidad de una organización para adquirir, desarrollar y aplicar nuevos conocimientos, habilidades y competencias con el fin de mejorar el desempeño y alcanzar los objetivos estratégicos

## 10. Presentación de instrucciones para el juez:

A continuación, a usted le presento el Cuestionario para la medición de la Gestión Financiera, elaborado por Luis Salvador Pacherras Vargas en el año 2023. De acuerdo con los siguientes indicadores califique cada uno de los ítems según corresponda.

Categoría	Calificación	Indicador
<b>CLARIDAD</b> El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas.	1.No cumple con el criterio	El ítem no es claro.
	2.Bajo Nivel	El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de estas.
	3.Moderado nivel	Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem.

	4.Alto nivel	El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada.
<b>COHERENCIA</b>  El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo.	1.Totalmente en desacuerdo (no cumple con el criterio)	El ítem no tiene relación lógica con la dimensión.
	2.Desacuerdo (bajo nivel de acuerdo)	El ítem tiene una relación tangencial /lejana con la dimensión.
	3.Acuerdo (moderado nivel)	El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que se está midiendo.
	4.Totalmente de Acuerdo (alto nivel)	El ítem se encuentra está relacionado con la dimensión que está midiendo.
<b>RELEVANCIA</b>  El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido.	1.No cumple con el criterio	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión.
	2.Bajo Nivel	El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide éste.
	3.Moderado nivel	El ítem es relativamente importante.
	4.Alto nivel	El ítem es muy relevante y debe ser incluido.

Leer con detenimiento los ítems y calificar en una escala de 1 a 4 su valoración, así como solicitamos brinde sus observaciones que considere pertinente

1 No cumple con el criterio
2. Bajo Nivel
3. Moderado nivel
4. Alto nivel

**Dimensiones del instrumento:** enfoque al cliente, liderazgo, compromiso de las personas, enfoque a procesos, mejora, toma de decisiones basadas en la evidencia y gestión de las relaciones

- **Primera dimensión:** Perspectiva Financiera
- **Objetivos de la Dimensión:** Medir la capacidad para abordar la medición y el seguimiento de los resultados financieros clave, como los ingresos, los márgenes de beneficio, el retorno de la inversión y el crecimiento de los activos, para evaluar la eficacia de la estrategia y la creación de valor a largo plazo.

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Rentabilidad	01. ¿La empresa posee políticas y procedimientos orientados a generar una rentabilidad de sus	4	4	4	

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
	operaciones?				
	02. ¿La empresa plantea sus operaciones con el objetivo de buscar la rentabilidad de los servicios prestados?	4	3	3	
Crecimiento de Ventas	03. ¿La misión, visión y objetivos de la empresa están orientados a incrementar la participación en el Mercado?	4	3	4	
Generación de Cash Flow	04. ¿Existe un proceso y procedimientos que garantice la generación y resguardo del Cash Flow?	3	3	4	
	05. ¿Se realiza un adecuado proceso de conciliación del Cash Flow en todos los niveles, para garantizar la transparencia de las operaciones?	4	4	3	

- **Segunda dimensión:** Perspectiva de Clientes
- Objetivos de la Dimensión: Medir la capacidad de organización para comprender y mejorar la experiencia del cliente a través de indicadores clave como la calidad del producto o servicio, la velocidad de entrega, la personalización y la capacidad de respuesta a las necesidades del cliente.

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Cuota de Mercado	06. ¿Se analiza continuamente el mercado, para determinar los planes y estrategias de Participación?	3	3	3	
Captación de nuevos clientes	07. ¿Existe procesos y procedimientos definidos con los objetivos de captar nuevos	4	4	3	

	clientes?				
	08. ¿Para la captación de nuevos clientes se propone un valor no solo basado en la propuesta económica, sino también en la calidad de Servicio?	4	3	4	
Retención de Clientes actuales	09. ¿Existe un plan de retención de clientes, así como estrategias para mantener los vínculos comerciales con las aseguradoras?	4	4	3	

- **Tercera dimensión:** Perspectiva de Procesos Internos
- **Objetivos de la Dimensión:** Medir la capacidad de la organización para la medición y mejora de los procesos internos de una organización para lograr sus objetivos estratégicos, basándose en la premisa de que la eficiencia y la calidad de los procesos internos son fundamentales para el éxito a largo plazo de una organización.

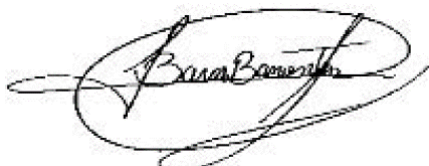
Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Recaudación y Cobranza	10. ¿Existe mecanismos dentro de la empresa que garantice una adecuada Recaudación y Cobranza?	4	4	4	
	11. ¿Existe indicadores en el proceso de Recaudación y Cobranza?	4	4	4	
Expedientes ingresados y devueltos	12. ¿Existe un monitoreo y Control de los expedientes ingresados y devueltos?	4	4	4	



	13. ¿Existe un proceso de conciliación entre la producción y los expedientes ingresados y devueltos con el objetivo de maximizar el retorno?	4	4	4	
--	--	---	---	---	--

- **Cuarta dimensión:** Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento
- **Objetivos de la Dimensión:** Medir la capacidad de la organización para para adquirir, desarrollar y aplicar nuevos conocimientos, habilidades y competencias con el fin de mejorar el desempeño y alcanzar los objetivos estratégicos.

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Capacitaciones realizadas	14. ¿Existe un plan de capacitaciones que genere la capitalización del recurso humano?	4	4	4	
Evaluaciones	15. ¿Se realizan evaluaciones de desempeño?	4	4	4	
	16. ¿La evaluación del colaborador se basa en las evaluaciones de desempeño?	4	4	4	



Firma del evaluador  
DNI 46176175

Williams y Webb (1994) así como Powell (2003), mencionan que no existe un consenso respecto al número de expertos a emplear. Por otra parte, el número de jueces que se debe emplear en un juicio depende del nivel de experticia y de la diversidad del conocimiento. Así, mientras Gable y Wolf (1993), Grant y Davis (1997), y Lynn (1986) (citados en McGartland et al. 2003) sugieren un rango de **2** hasta **20 expertos**, Hyrkäs et al. (2003) manifiestan que **10 expertos** brindarán una estimación confiable de la validez de contenido de un instrumento (cantidad mínimamente recomendable para construcciones de nuevos instrumentos). Si un 80 % de los expertos han estado de acuerdo con la validez de un ítem éste puede ser incorporado al instrumento (Voutilainen & Liukkonen, 1995, citados en Hyrkäs et al. (2003).

Ver : <https://www.revistaespacios.com/cited2017/cited2017-23.pdf> entre otra bibliografía.

## Evaluación por juicio de expertos – Gestión Financiera

Respetado juez: Usted ha sido seleccionado para evaluar el instrumento “Cuestionario para la medición de la relación de la Gestión Financiera y el Cuadro de Mando Integral”. La evaluación del instrumento es de gran relevancia para lograr que sea válido y que los resultados obtenidos a partir de éste sean utilizados eficientemente; aportando al quehacer psicológico. Agradecemos su valiosa colaboración.

### 11. Datos generales del juez:

<b>Nombre del juez:</b>	Walter Sechuran, Fernando Arturo	
<b>Grado profesional:</b>	Maestría ( <input checked="" type="checkbox"/> )	Doctor ( )
<b>Área de formación académica:</b>	Clínica ( )	Social ( )
	Educativa ( <input checked="" type="checkbox"/> )	Organizacional ( )
<b>Áreas de experiencia profesional:</b>	Contabilidad, Costos, Presupuestos y Finanzas para al Gestión	
<b>Institución donde labora:</b>	Universidad César Vallejo	
<b>Tiempo de experiencia profesional en el área:</b>	2 a 4 años ( )	Más de 5 años ( <input checked="" type="checkbox"/> )
<b>Experiencia en Investigación Psicométrica:</b> (si corresponde)	Maestría en Administración Estratégica de Empresas	

### 12. Propósito de la evaluación:

Validar el contenido del instrumento, por juicio de expertos.

### 13. Datos de la escala (Cuestionario)

Nombre de la Prueba:	Cuestionario para la medición de la Gestión Financiera
----------------------	--

Autor:	Luis Salvador Pacherras Vargas
Procedencia:	Lima
Administración:	Individual
Tiempo de aplicación:	30 minutos
Ámbito de aplicación:	250 stakeholders (colaboradores) afectados directamente e indirectamente por la gestión financiera
Significación:	El instrumento medirá la variable Gestión Financiera a través de un cuestionario, el cual comprende a sus 4 dimensiones en 16 ítems que serán medidos en la escala tipo Likert de la siguiente manera: (1) Nunca, (2) casi Nunca, (3) A veces, (4) Casi siempre y (5) siempre.

#### 14. Soporte teórico

Escala/ÁREA	Subescala (dimensiones)	Definición
Gestión Financiera	<b>Planificación de la Gestión Financiera</b>	Para Brealey et al. (2021), la planificación financiera es el proceso de determinar cómo una organización puede alcanzar sus objetivos financieros a través de la gestión eficiente de sus recursos financieros y la toma de decisiones informadas.
	<b>Organización de la Gestión Financiera</b>	Según Brigham y Ehrhardt (2019), la organización financiera de una empresa se refiere a la estructura y el diseño de las actividades financieras y la interacción entre las diversas áreas funcionales, como la contabilidad, las finanzas y la tesorería.
	<b>Dirección de la Gestión Financiera</b>	Para Brigham, E. y Houston, J. (2019), la dirección financiera implica la toma de decisiones estratégicas relacionadas con la adquisición y utilización eficiente de los recursos financieros de una empresa, incluyendo la gestión de riesgos, la asignación de capital y la evaluación de inversiones.
	<b>Monitoreo y Control de la Gestión Financiera</b>	Para Gitman y Zutter (2019), el monitoreo y control financiero implica supervisar y evaluar continuamente el desempeño financiero de una organización para garantizar el logro de los objetivos establecidos.

#### 15. Presentación de instrucciones para el juez:

A continuación, a usted le presento el Cuestionario para la medición de la Gestión Financiera, elaborado por Luis Salvador Pacherras Vargas en el año 2023. De acuerdo con los siguientes indicadores califique cada uno de los ítems según corresponda.

Categoría	Calificación	Indicador
	1.No cumple con el criterio	El ítem no es claro.

<b>CLARIDAD</b> El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas.	2. Bajo Nivel	El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de estas.
	3. Moderado nivel	Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem.
	4. Alto nivel	El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada.
<b>COHERENCIA</b> El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo.	1. Totalmente en desacuerdo (no cumple con el criterio)	El ítem no tiene relación lógica con la dimensión.
	2. Desacuerdo (bajo nivel de acuerdo)	El ítem tiene una relación tangencial /lejana con la dimensión.
	3. Acuerdo (moderado nivel)	El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que se está midiendo.
	4. Totalmente de Acuerdo (alto nivel)	El ítem se encuentra está relacionado con la dimensión que está midiendo.
<b>RELEVANCIA</b> El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido.	1. No cumple con el criterio	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión.
	2. Bajo Nivel	El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide éste.
	3. Moderado nivel	El ítem es relativamente importante.
	4. Alto nivel	El ítem es muy relevante y debe ser incluido.

Leer con detenimiento los ítems y calificar en una escala de 1 a 4 su valoración, así como solicitamos brinde sus observaciones que considere pertinente

1 No cumple con el criterio
2. Bajo Nivel
3. Moderado nivel
4. Alto nivel

**Dimensiones del instrumento:** enfoque al cliente, liderazgo, compromiso de las personas, enfoque a procesos, mejora, toma de decisiones basadas en la evidencia y gestión de las relaciones

- **Primera dimensión:** Planificación de la Gestión Financiera
- **Objetivos de la Dimensión:** Medir la capacidad proceso del estratégico que involucra la evaluación de la situación financiera actual de una empresa y la determinación de las acciones necesarias para lograr sus objetivos financieros a largo plazo, teniendo en cuenta los recursos disponibles.

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Estrategias de Inversión y financiamiento	01. ¿La empresa utiliza estrategias de inversión y Financiamiento?	3	4	4	
	02. ¿Es adecuadamente difundida las estrategias de inversión y Financiamiento que actualmente está utilizando la empresa?	4	3	3	
Objetivos Financieros	03. ¿Los Objetivos financieros de la empresa están claramente definidos?	4	4	3	
	04. ¿Es perceptible la búsqueda de los objetivos financieros en la operatividad diaria?	3	4	4	

- **Segunda dimensión:** Organización de la Gestión Financiera
- **Objetivos de la Dimensión:** Medir la capacidad de organización financiera de una empresa en base a la estructura y el diseño de las actividades financieras y la interacción entre las diversas áreas funcionales, como contabilidad, las finanzas y la tesorería

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Estructura Organizacional	05. ¿Es adecuadamente difundida la estructura organizacional de la empresa?	4	3	3	
Coordinación	06. ¿Está familiarizado con la coordinación y procesos de su área con las demás áreas?	4	4	3	
	07. ¿Está familiarizado con el Manual de Organización y funciones de su puesto?	4	4	4	

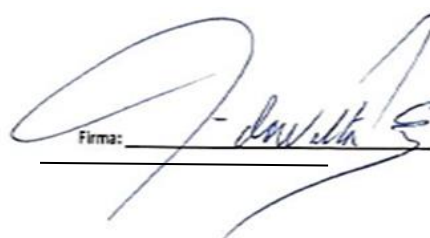
- **Tercera dimensión:** Dirección de la Gestión Financiera
- **Objetivos de la Dimensión:** Medir la capacidad de la organización para la toma de decisiones estratégicas relacionadas con la adquisición y utilización eficiente de los recursos financieros de una empresa, incluyendo la gestión de riesgos, la asignación de capital y la evaluación de inversiones.

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Comunicación	08. ¿Existe en la empresa un sistema de comunicación formal de las políticas, estrategias y objetivos?	4	4	4	
	09. ¿El sistema de comunicación permite una adecuada comunicación en pro del logro de los objetivos del área y de la empresa?	4	4	4	
Liderazgo	10. ¿Existe estrategias y acciones para incentivar el liderazgo en la organización?	3	3	3	

- **Cuarta dimensión:** Monitoreo y Control de la Gestión Financiera
- **Objetivos de la Dimensión:** Medir la capacidad de la organización para supervisar y evaluar continuamente el desempeño financiero de una organización para garantizar el logro de los objetivos establecidos.

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Cumplimiento del plan financiero	11. ¿Los estados financieros son analizados y evaluados constantemente comparándolos con el Plan Operativo Anual?	4	3	3	
	12. ¿Los Estados Financieros se publican regularmente?	4	3	4	
Registros contables y control	13. ¿Los registros contables son adecuadamente declaradas?	4	4	4	

	14. ¿Están identificadas de manera adecuada cada uno de los centros de costos , para permitir la asignación de ingreso y egresos?	4	4	4	
Acciones correctivas y Preventivas	15. ¿Existen auditorías a la gestión financiera, en el aspecto de inversión y control de la active?	4	4	4	
	16. ¿Se realiza la evaluación de la viabilidad financiera de la línea de negocio o servicio brindado?	4	4	4	



Firma: \_\_\_\_\_

Firma del evaluador  
DNI 10003475

Williams y Webb (1994) así como Powell (2003), mencionan que no existe un consenso respecto al número de expertos a emplear. Por otra parte, el número de jueces que se debe emplear en un juicio depende del nivel de experticia y de la diversidad del conocimiento. Así, mientras Gable y Wolf (1993), Grant y Davis (1997), y Lynn (1986) (citados en McGartland et al. 2003) sugieren un rango de **2** hasta **20 expertos**, Hyrkäs et al. (2003) manifiestan que **10 expertos** brindarán una estimación confiable de la validez de contenido de un instrumento (cantidad mínimamente recomendable para construcciones de nuevos instrumentos). Si un 80 % de los expertos han estado de acuerdo con la validez de un ítem éste puede ser incorporado al instrumento (Voutilainen & Liukkonen, 1995, citados en Hyrkäs et al. (2003).

Ver : <https://www.revistaespacios.com/cited2017/cited2017-23.pdf> entre otra bibliografía.

## Evaluación por juicio de expertos – Cuadro de Mando Integral

Respetado juez: Usted ha sido seleccionado para evaluar el instrumento “Cuestionario para la medición de la relación de la Gestión Financiera y el Cuadro de Mando Integral”. La evaluación del instrumento es de gran relevancia para lograr que sea válido y que los resultados obtenidos a partir de éste sean utilizados eficientemente; aportando al quehacer psicológico. Agradecemos su valiosa colaboración.

**16. Datos generales del juez:**

<b>Nombre del juez:</b>	Walter Sechuran, Fernando Arturo
<b>Grado profesional:</b>	Maestría ( <input checked="" type="checkbox"/> )                      Doctor                      (   )
<b>Área de formación académica:</b>	Clínica                      (   )                      Social                      (   ) Educativa ( <input checked="" type="checkbox"/> )                      Organizacional (   )
<b>Áreas de experiencia profesional:</b>	Contabilidad, Costos, Presupuestos y Finanzas para la Gestión
<b>Institución donde labora:</b>	Universidad César Vallejo
<b>Tiempo de experiencia profesional en el área:</b>	2 a 4 años                      (   )                      Más de 5 años ( <input checked="" type="checkbox"/> )
<b>Experiencia en Investigación Psicométrica:</b> (si corresponde)	Maestría en Administración Estratégica de Empresas

**17. Propósito de la evaluación:**

Validar el contenido del instrumento, por juicio de expertos.

**18. Datos de la escala (Cuestionario)**

<b>Nombre de la Prueba:</b>	Cuestionario para la medición del cuadro Mando Integral
<b>Autor:</b>	Luis Salvador Pacherras Vargas
<b>Procedencia:</b>	Lima
<b>Administración:</b>	Individual
<b>Tiempo de aplicación:</b>	30 minutos



Ámbito de aplicación:	250 stakeholders (colaboradores) afectados directamente e indirectamente por la gestión financiera
Significación:	El instrumento medirá la variable Cuadro de Mando Integral a través de un cuestionario, el cual comprende a sus 4 dimensiones en 16 ítems que serán medidos en la escala tipo Likert de la siguiente manera: (1) Nunca, (2) casi Nunca, (3) A veces, (4) Casi siempre y (5) siempre.

## 19. Soporte teórico

Escala/ÁREA	Subescala (dimensiones)	Definición
Cuadro de Mando Integral	Perspectiva Financiera	Para Ittner y Larcker (2019), la perspectiva financiera del Cuadro de Mando Integral aborda la medición y el seguimiento de los resultados financieros clave, como los ingresos, los márgenes de beneficio, el retorno de la inversión y el crecimiento de los activos, para evaluar la eficacia de la estrategia y la creación de valor a largo plazo.
	Perspectiva de Clientes	Para Neely et al (2019), la perspectiva de clientes del Cuadro de Mando Integral se centra en comprender y mejorar la experiencia del cliente a través de indicadores clave como la calidad del producto o servicio, la velocidad de entrega, la personalización y la capacidad de respuesta a las necesidades del cliente.
	Perspectiva de Procesos Internos	Para Kaplan y Norton (1997), la perspectiva de procesos internos en el Cuadro de Mando Integral se centra en medir y mejorar los procesos internos de una organización para lograr sus objetivos estratégicos. Esta perspectiva se basa en la premisa de que la eficiencia y la calidad de los procesos internos son fundamentales para el éxito a largo plazo de una organización.
	Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	Para Kaplan y Norton (1997), la perspectiva de aprendizaje y crecimiento permite medir y mejorar la capacidad de una organización para adquirir, desarrollar y aplicar nuevos conocimientos, habilidades y competencias con el fin de mejorar el desempeño y alcanzar los objetivos estratégicos

## 20. Presentación de instrucciones para el juez:

A continuación, a usted le presento el Cuestionario para la medición de la Gestión Financiera, elaborado por Luis Salvador Pacherras Vargas en el año 2023. De acuerdo con los siguientes indicadores califique cada uno de los ítems según corresponda.

Categoría	Calificación	Indicador
<b>CLARIDAD</b> El ítem se comprende fácilmente, es	1.No cumple con el criterio	El ítem no es claro.
	2.Bajo Nivel	El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de estas.

decir, su sintáctica y semántica son adecuadas.	3.Moderado nivel	Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem.
	4.Alto nivel	El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada.
<b>COHERENCIA</b>  El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo.	1.Totalmente en desacuerdo (no cumple con el criterio)	El ítem no tiene relación lógica con la dimensión.
	2.Desacuerdo (bajo nivel de acuerdo)	El ítem tiene una relación tangencial /lejana con la dimensión.
	3.Acuerdo (moderado nivel)	El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que se está midiendo.
	4.Totalmente de Acuerdo (alto nivel)	El ítem se encuentra está relacionado con la dimensión que está midiendo.
<b>RELEVANCIA</b>  El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido.	1.No cumple con el criterio	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión.
	2.Bajo Nivel	El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide éste.
	3.Moderado nivel	El ítem es relativamente importante.
	4.Alto nivel	El ítem es muy relevante y debe ser incluido.

*Leer con detenimiento los ítems y calificar en una escala de 1 a 4 su valoración, así como solicitamos brinde sus observaciones que considere pertinente*

1 No cumple con el criterio
2. Bajo Nivel
3. Moderado nivel
4. Alto nivel

**Dimensiones del instrumento:** enfoque al cliente, liderazgo, compromiso de las personas, enfoque a procesos, mejora, toma de decisiones basadas en la evidencia y gestión de las relaciones

- **Primera dimensión:** Perspectiva Financiera
- **Objetivos de la Dimensión:** Medir la capacidad para abordar la medición y el seguimiento de los resultados financieros clave, como los ingresos, los márgenes de beneficio, el retorno de la inversión y el crecimiento de los activos, para evaluar la eficacia de la estrategia y la creación de valor a largo plazo.

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Rentabilidad	01. ¿La empresa posee políticas y procedimientos orientados a generar una rentabilidad de sus operaciones?	4	4	4	
	02. ¿La empresa plantea sus operaciones con el objetivo de buscar la rentabilidad de los servicios prestados?	4	3	3	
Crecimiento de Ventas	03. ¿La misión, visión y objetivos de la empresa están orientados a incrementar la participación en el Mercado?	4	3	4	
Generación de Cash Flow	04. ¿Existe un proceso y procedimientos que garantice la generación y resguardo del Cash Flow?	3	3	4	
	05. ¿Se realiza un adecuado proceso de conciliación del Cash Flow en todos los niveles, para garantizar la transparencia de las operaciones?	4	4	3	

- **Segunda dimensión:** Perspectiva de Clientes
- Objetivos de la Dimensión: Medir la capacidad de organización para comprender y mejorar la experiencia del cliente a través de indicadores clave como la calidad del producto o servicio, la velocidad de entrega, la personalización y la capacidad de respuesta a las necesidades del cliente.

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Cuota de Mercado	06. ¿Se analiza continuamente el mercado, para determinar los planes y estrategias de Participación?	3	3	3	

Captación de nuevos clientes	07. ¿Existe procesos y procedimientos definidos con los objetivos de captar nuevos clientes?	4	4	3	
	08. ¿Para la captación de nuevos clientes se propone un valor no solo basado en la propuesta económica, sino también en la calidad de Servicio?	4	3	4	
Retención de Clientes actuales	09. ¿Existe un plan de retención de clientes, así como estrategias para mantener los vínculos comerciales con las aseguradoras?	4	4	3	

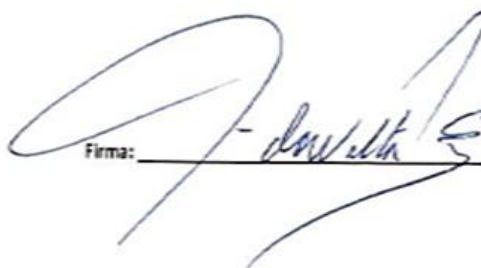
- **Tercera dimensión:** Perspectiva de Procesos Internos
- **Objetivos de la Dimensión:** Medir la capacidad de la organización para la medición y mejora de los procesos internos de una organización para lograr sus objetivos estratégicos, basándose en la premisa de que la eficiencia y la calidad de los procesos internos son fundamentales para el éxito a largo plazo de una organización.

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Recaudación y Cobranza	10. ¿Existe mecanismos dentro de la empresa que garantice una adecuada Recaudación y Cobranza?	4	4	4	
	11. ¿Existe indicadores en el proceso de Recaudación y Cobranza?	4	4	4	

Expedientes ingresados y devueltos	12. ¿Existe un monitoreo y Control de los expedientes ingresados y devueltos?	4	4	4	
	13. ¿Existe un proceso de conciliación entre la producción y los expedientes ingresados y devueltos con el objetivo de maximizar el retorno?	4	4	4	

- **Cuarta dimensión:** Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento
- **Objetivos de la Dimensión:** Medir la capacidad de la organización para para adquirir, desarrollar y aplicar nuevos conocimientos, habilidades y competencias con el fin de mejorar el desempeño y alcanzar los objetivos estratégicos.

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Capacitaciones realizadas	14. ¿Existe un plan de capacitaciones que genere la capitalización del recurso humano?	4	4	4	
Evaluaciones	15. ¿Se realizan evaluaciones de desempeño?	4	4	4	
	16. ¿La evaluación del colaborador se basa en las evaluaciones de desempeño?	4	4	4	

Firma: 

Firma del evaluador  
DNI 10003475

Williams y Webb (1994) así como Powell (2003), mencionan que no existe un consenso respecto al número de expertos a emplear. Por otra parte, el número de jueces que se debe emplear en un juicio depende del nivel de experticia y de la

diversidad del conocimiento. Así, mientras Gable y Wolf (1993), Grant y Davis (1997), y Lynn (1986) (citados en McGartland et al. 2003) sugieren un rango de **2** hasta **20 expertos**, Hyrkäs et al. (2003) manifiestan que **10 expertos** brindarán una estimación confiable de la validez de contenido de un instrumento (cantidad mínimamente recomendable para construcciones de nuevos instrumentos). Si un 80 % de los expertos han estado de acuerdo con la validez de un ítem éste puede ser incorporado al instrumento (Voutilainen & Liukkonen, 1995, citados en Hyrkäs et al. (2003).

Ver : <https://www.revistaespacios.com/cited2017/cited2017-23.pdf> entre otra bibliografía.

## Evaluación por juicio de expertos – Gestión Financiera

Respetado juez: Usted ha sido seleccionado para evaluar el instrumento “Cuestionario para la medición de la relación de la Gestión Financiera y el Cuadro de Mando Integral”. La evaluación del instrumento es de gran relevancia para lograr que sea válido y que los resultados obtenidos a partir de éste sean utilizados eficientemente; aportando al quehacer psicológico. Agradecemos su valiosa colaboración.

### 21. Datos generales del juez:

<b>Nombre del juez:</b>	Escobar Carmelo, Keny Rodrigo
<b>Grado profesional:</b>	Maestría ( <input checked="" type="checkbox"/> )      Doctor      (   )
<b>Área de formación académica:</b>	Clínica      (   )      Social      (   ) Educativa (   )      Organizacional ( <input checked="" type="checkbox"/> )
<b>Áreas de experiencia profesional:</b>	Planeamiento, Proyecto, Logística
<b>Institución donde labora:</b>	Universidad César Vallejo
<b>Tiempo de experiencia profesional en el área:</b>	2 a 4 años      (   )      Más de 5 años ( <input checked="" type="checkbox"/> )
<b>Experiencia en Investigación Psicométrica:</b> (si corresponde)	Maestría en Administración en Gestión Pública

### 22. Propósito de la evaluación:

Validar el contenido del instrumento, por juicio de expertos.

**23. Datos de la escala (Cuestionario)**

Nombre de la Prueba:	Cuestionario para la medición de la Gestión Financiera
Autor:	Luis Salvador Pacherras Vargas
Procedencia:	Lima
Administración:	Individual
Tiempo de aplicación:	30 minutos
Ámbito de aplicación:	250 stakeholders (colaboradores) afectados directamente e indirectamente por la gestión financiera
Significación:	El instrumento medirá la variable Gestión Financiera a través de un cuestionario, el cual comprende a sus 4 dimensiones en 16 ítems que serán medidos en la escala tipo Likert de la siguiente manera: (1) Nunca, (2) casi Nunca, (3) A veces, (4) Casi siempre y (5) siempre.

**24. Soporte teórico**

Escala/ÁREA	Subescala (dimensiones)	Definición
<b>Gestión Financiera</b>	<b>Planificación de la Gestión Financiera</b>	Para Brealey et al. (2021), la planificación financiera es el proceso de determinar cómo una organización puede alcanzar sus objetivos financieros a través de la gestión eficiente de sus recursos financieros y la toma de decisiones informadas.
	<b>Organización de la Gestión Financiera</b>	Según Brigham y Ehrhardt (2019), la organización financiera de una empresa se refiere a la estructura y el diseño de las actividades financieras y la interacción entre las diversas áreas funcionales, como la contabilidad, las finanzas y la tesorería.
	<b>Dirección de la Gestión Financiera</b>	Para Brigham, E. y Houston, J. (2019), la dirección financiera implica la toma de decisiones estratégicas relacionadas con la adquisición y utilización eficiente de los recursos financieros de una empresa, incluyendo la gestión de riesgos, la asignación de capital y la evaluación de inversiones.
	<b>Monitoreo y Control de la Gestión Financiera</b>	Para Gitman y Zutter (2019), el monitoreo y control financiero implica supervisar y evaluar continuamente el desempeño financiero de una organización para garantizar el logro de los objetivos establecidos.

**25. Presentación de instrucciones para el juez:**

A continuación, a usted le presento el Cuestionario para la medición de la Gestión Financiera, elaborado por Luis Salvador Pacherras Vargas en el año 2023. De acuerdo con los siguientes indicadores califique cada uno de los ítems según corresponda.

Categoría	Calificación	Indicador
<b>CLARIDAD</b> El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas.	1.No cumple con el criterio	El ítem no es claro.
	2.Bajo Nivel	El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de estas.
	3.Moderado nivel	Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem.
	4.Alto nivel	El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada.
<b>COHERENCIA</b> El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo.	1.Totalmente en desacuerdo (no cumple con el criterio)	El ítem no tiene relación lógica con la dimensión.
	2.Desacuerdo (bajo nivel de acuerdo)	El ítem tiene una relación tangencial /lejana con la dimensión.
	3.Acuerdo (moderado nivel)	El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que se está midiendo.
	4.Totalmente de Acuerdo (alto nivel)	El ítem se encuentra está relacionado con la dimensión que está midiendo.
<b>RELEVANCIA</b> El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido.	1.No cumple con el criterio	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión.
	2.Bajo Nivel	El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide éste.
	3.Moderado nivel	El ítem es relativamente importante.
	4.Alto nivel	El ítem es muy relevante y debe ser incluido.

*Leer con detenimiento los ítems y calificar en una escala de 1 a 4 su valoración, así como solicitamos brinde sus observaciones que considere pertinente*

1 No cumple con el criterio
2. Bajo Nivel
3. Moderado nivel
4. Alto nivel



**Dimensiones del instrumento:** enfoque al cliente, liderazgo, compromiso de las personas, enfoque a procesos, mejora, toma de decisiones basadas en la evidencia y gestión de las relaciones

- **Primera dimensión:** Planificación de la Gestión Financiera
- **Objetivos de la Dimensión:** Medir la capacidad proceso del estratégico que involucra la evaluación de la situación financiera actual de una empresa y la determinación de las acciones necesarias para lograr sus objetivos financieros a largo plazo, teniendo en cuenta los recursos disponibles.

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Estrategias de Inversión y financiamiento	01. ¿La empresa utiliza estrategias de inversión y Financiamiento?	4	4	3	
	02. ¿Es adecuadamente difundida las estrategias de inversión y Financiamiento que actualmente está utilizando la empresa?	4	4	3	
Objetivos Financieros	03. ¿Los Objetivos financieros de la empresa están claramente definidos?	4	4	3	
	04. ¿Es perceptible la búsqueda de los objetivos financieros en la operatividad diaria?	4	4	3	

- **Segunda dimensión:** Organización de la Gestión Financiera
- **Objetivos de la Dimensión:** Medir la capacidad de organización financiera de una empresa en base a la estructura y el diseño de las actividades financieras y la interacción entre las diversas áreas funcionales, como contabilidad, las finanzas y la tesorería

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Estructura Organizacional	05. ¿Es adecuadamente difundida la estructura organizacional de la empresa?	4	4	3	
Coordinación	06. ¿Está familiarizado con la coordinación y	4	4	3	

	procesos de su área con las demás áreas?				
	07. ¿Está familiarizado con el Manual de Organización y funciones de su puesto?	4	4	3	

- **Tercera dimensión:** Dirección de la Gestión Financiera
- **Objetivos de la Dimensión:** Medir la capacidad de la organización para la toma de decisiones estratégicas relacionadas con la adquisición y utilización eficiente de los recursos financieros de una empresa, incluyendo la gestión de riesgos, la asignación de capital y la evaluación de inversiones.

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Comunicación	08. ¿Existe en la empresa un sistema de comunicación formal de las políticas, estrategias y objetivos?	4	4	3	
	09. ¿El sistema de comunicación permite una adecuada comunicación en pro del logro de los objetivos del área y de la empresa?	4	4	3	
Liderazgo	10. ¿Existe estrategias y acciones para incentivar el liderazgo en la organización?	4	4	3	

- **Cuarta dimensión:** Monitoreo y Control de la Gestión Financiera
- **Objetivos de la Dimensión:** Medir la capacidad de la organización para supervisar y evaluar continuamente el desempeño financiero de una organización para garantizar el logro de los objetivos establecidos.

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Cumplimiento del plan financiero	11. ¿Los estados financieros son analizados y evaluados constantemente?	4	4	3	

	comparándolos con el Plan Operativo Anual?				
	12. ¿Los Estados Financieros se publican regularmente?	4	4	3	
Registros contables y control	13. ¿Los registros contables son adecuadamente declaradas?	4	4	3	
	14. ¿Están identificadas de manera adecuada cada uno de los centros de costos, para permitir la asignación de ingreso y egresos?	4	4	3	
Acciones correctivas y Preventivas	15. ¿Existen auditorías a la gestión financiera, en el aspecto de inversión y control de la active?	4	4	3	
	16. ¿Se realiza la evaluación de la viabilidad financiera de la línea de negocio o servicio brindado?	4	4	3	



Firma del evaluador  
DNI: 74148545

Williams y Webb (1994) así como Powell (2003), mencionan que no existe un consenso respecto al número de expertos a emplear. Por otra parte, el número de jueces que se debe emplear en un juicio depende del nivel de experticia y de la diversidad del conocimiento. Así, mientras Gable y Wolf (1993), Grant y Davis (1997), y Lynn (1986) (citados en McGartland et al. 2003) sugieren un rango de **2** hasta **20 expertos**, Hyrkäs et al. (2003) manifiestan que **10 expertos** brindarán una estimación confiable de la validez de contenido de un instrumento (cantidad mínimamente recomendable para construcciones de nuevos instrumentos). Si un

80 % de los expertos han estado de acuerdo con la validez de un ítem éste puede ser incorporado al instrumento (Voutilainen & Liukkonen, 1995, citados en Hyrkäs et al. (2003).

Ver : <https://www.revistaespacios.com/cited2017/cited2017-23.pdf> entre otra bibliografía.

## Evaluación por juicio de expertos – Cuadro de Mando Integral

Respetado juez: Usted ha sido seleccionado para evaluar el instrumento “Cuestionario para la medición de la relación de la Gestión Financiera y el Cuadro de Mando Integral”. La evaluación del instrumento es de gran relevancia para lograr que sea válido y que los resultados obtenidos a partir de éste sean utilizados eficientemente; aportando al quehacer psicológico. Agradecemos su valiosa colaboración.

### **26. Datos generales del juez:**

<b>Nombre del juez:</b>	Escobar Carmelo, Keny Rodrigo	
<b>Grado profesional:</b>	Maestría ( <input checked="" type="checkbox"/> )	Doctor ( )
<b>Área de formación académica:</b>	Clínica ( )	Social ( )
	Educativa ( )	Organizacional ( <input checked="" type="checkbox"/> )
<b>Áreas de experiencia profesional:</b>	Planeamiento, Proyectos, Logística	
<b>Institución donde labora:</b>	Universidad César Vallejo	
<b>Tiempo de experiencia profesional en el área:</b>	2 a 4 años ( )	Más de 5 años ( <input checked="" type="checkbox"/> )
<b>Experiencia en Investigación Psicométrica:</b> (si corresponde)	Maestría en Administración en Gestión Pública	

### **27. Propósito de la evaluación:**

Validar el contenido del instrumento, por juicio de expertos.

**28. Datos de la escala (Cuestionario)**

Nombre de la Prueba:	Cuestionario para la medición del cuadro Mando Integral
Autor:	Luis Salvador Pacherras Vargas
Procedencia:	Lima
Administración:	Individual
Tiempo de aplicación:	30 minutos
Ámbito de aplicación:	250 stakeholders (colaboradores) afectados directamente e indirectamente por la gestión financiera
Significación:	El instrumento medirá la variable Cuadro de Mando Integral a través de un cuestionario, el cual comprende a sus 4 dimensiones en 16 ítems que serán medidos es la escala tipo Likert de la siguiente manera: (1) Nunca, (2) casi Nunca, (3) A veces, (4) Casi siempre y (5) siempre.

**29. Soporte teórico**

Escala/ÁREA	Subescala (dimensiones)	Definición
<b>Cuadro de Mando Integral</b>	<b>Perspectiva Financiera</b>	Para Ittner y Larcker (2019), la perspectiva financiera del Cuadro de Mando Integral aborda la medición y el seguimiento de los resultados financieros clave, como los ingresos, los márgenes de beneficio, el retorno de la inversión y el crecimiento de los activos, para evaluar la eficacia de la estrategia y la creación de valor a largo plazo.
	<b>Perspectiva de Clientes</b>	Para Neely et al (2019), la perspectiva de clientes del Cuadro de Mando Integral se centra en comprender y mejorar la experiencia del cliente a través de indicadores clave como la calidad del producto o servicio, la velocidad de entrega, la personalización y la capacidad de respuesta a las necesidades del cliente.
	<b>Perspectiva de Procesos Internos</b>	Para Kaplan y Norton (1997), la perspectiva de procesos internos en el Cuadro de Mando Integral se centra en medir y mejorar los procesos internos de una organización para lograr sus objetivos estratégicos. Esta perspectiva se basa en la premisa de que la eficiencia y la calidad de los procesos internos son fundamentales para el éxito a largo plazo de una organización.
	<b>Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento</b>	Para Kaplan y Norton (1997), la perspectiva de aprendizaje y crecimiento permite medir y mejorar la capacidad de una organización para adquirir, desarrollar y aplicar nuevos conocimientos, habilidades y competencias con el fin de mejorar el desempeño y alcanzar los objetivos estratégicos

**30. Presentación de instrucciones para el juez:**

A continuación, a usted le presento el Cuestionario para la medición de la Gestión Financiera, elaborado por Luis Salvador Pacherras Vargas en el año 2023. De acuerdo con los siguientes indicadores califique cada uno de los ítems según corresponda.

Categoría	Calificación	Indicador
<b>CLARIDAD</b> El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas.	1.No cumple con el criterio	El ítem no es claro.
	2.Bajo Nivel	El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de estas.
	3.Moderado nivel	Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem.
	4.Alto nivel	El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada.
<b>COHERENCIA</b> El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo.	1.Totalmente en desacuerdo (no cumple con el criterio)	El ítem no tiene relación lógica con la dimensión.
	2.Desacuerdo (bajo nivel de acuerdo)	El ítem tiene una relación tangencial /lejana con la dimensión.
	3.Acuerdo (moderado nivel)	El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que se está midiendo.
	4.Totalmente de Acuerdo (alto nivel)	El ítem se encuentra está relacionado con la dimensión que está midiendo.
<b>RELEVANCIA</b> El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido.	1.No cumple con el criterio	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión.
	2.Bajo Nivel	El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide éste.
	3.Moderado nivel	El ítem es relativamente importante.
	4.Alto nivel	El ítem es muy relevante y debe ser incluido.

Leer con detenimiento los ítems y calificar en una escala de 1 a 4 su valoración, así como solicitamos brinde sus observaciones que considere pertinente

1 No cumple con el criterio
2. Bajo Nivel
3. Moderado nivel
4. Alto nivel

**Dimensiones del instrumento:** enfoque al cliente, liderazgo, compromiso de las personas, enfoque a procesos, mejora, toma de decisiones basadas en la evidencia y gestión de las relaciones

- **Primera dimensión:** Perspectiva Financiera
- **Objetivos de la Dimensión:** Medir la capacidad para abordar la medición y el seguimiento de los resultados financieros clave, como los ingresos, los márgenes de beneficio, el retorno de la inversión y el crecimiento de los activos, para evaluar la eficacia de la estrategia y la creación de valor a largo plazo.

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Rentabilidad	01. ¿La empresa posee políticas y procedimientos orientados a generar una rentabilidad de sus operaciones?	4	4	3	
	02. ¿La empresa plantea sus operaciones con el objetivo de buscar la rentabilidad de los servicios prestados?	4	4	3	
Crecimiento de Ventas	03. ¿La misión, visión y objetivos de la empresa están orientados a incrementar la participación en el Mercado?	4	4	3	
Generación de Cash Flow	04. ¿Existe un proceso y procedimientos que garantice la generación y resguardo del Cash Flow?	3	4	3	
	05. ¿Se realiza un adecuado proceso de conciliación del Cash Flow en todos los niveles, para garantizar la transparencia de las operaciones?	4	4	3	

- **Segunda dimensión:** Perspectiva de Clientes
- **Objetivos de la Dimensión:** Medir la capacidad de organización para comprender y mejorar la experiencia del cliente a través de indicadores clave como la calidad del producto o servicio, la velocidad de entrega, la personalización y la capacidad de respuesta a las necesidades del cliente.

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Cuota de Mercado	06. ¿Se analiza continuamente el mercado, para determinar los planes y estrategias de Participación?	4	4	3	
Captación de nuevos clientes	07. ¿Existe procesos y procedimientos definidos con los objetivos de captar nuevos clientes?	4	4	3	
	08. ¿Para la captación de nuevos clientes se propone un valor no solo basado en la propuesta económica, sino también en la calidad de Servicio?	4	4	3	
Retención de Clientes actuales	09. ¿Existe un plan de retención de clientes , así como estrategias para mantener los vínculos comerciales con las aseguradoras?	4	4	3	

- **Tercera dimensión:** Perspectiva de Procesos Internos
- **Objetivos de la Dimensión:** Medir la capacidad de la organización para la medición y mejora de los procesos internos de una organización para lograr sus objetivos estratégicos, basándose en la premisa de que la eficiencia y la calidad de los procesos internos son fundamentales para el éxito a largo plazo de una organización.

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Recaudación y Cobranza	10. ¿Existe mecanismos dentro de la empresa que	4	4	3	



	garantice una adecuada Recaudación y Cobranza?				
	11. ¿Existe indicadores en el proceso de Recaudación y Cobranza?	4	4	3	
Expedientes ingresados y devueltos	12. ¿Existe un monitoreo y Control de los expedientes ingresados y devueltos?	4	4	3	
	13. ¿Existe un proceso de conciliación entre la producción y los expedientes ingresados y devueltos con el objetivo de maximizar el retorno?	4	4	3	

- **Cuarta dimensión:** Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento
- **Objetivos de la Dimensión:** Medir la capacidad de la organización para para adquirir, desarrollar y aplicar nuevos conocimientos, habilidades y competencias con el fin de mejorar el desempeño y alcanzar los objetivos estratégicos.

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Capacitaciones realizadas	14. ¿Existe un plan de capacitaciones que genere la capitalización del recurso humano?	4	4	3	
Evaluaciones	15. ¿Se realizan evaluaciones de desempeño?	4	4	3	
	16. ¿La evaluación del colaborador se basa en las evaluaciones de desempeño?	4	4	3	



---

Firma del evaluador  
DNI: 74148545

Williams y Webb (1994) así como Powell (2003), mencionan que no existe un consenso respecto al número de expertos a emplear. Por otra parte, el número de jueces que se debe emplear en un juicio depende del nivel de experticia y de la diversidad del conocimiento. Así, mientras Gable y Wolf (1993), Grant y Davis (1997), y Lynn (1986) (citados en McGartland et al. 2003) sugieren un rango de **2** hasta **20 expertos**, Hyrkäs et al. (2003) manifiestan que **10 expertos** brindarán una estimación confiable de la validez de contenido de un instrumento (cantidad mínimamente recomendable para construcciones de nuevos instrumentos). Si un 80 % de los expertos han estado de acuerdo con la validez de un ítem éste puede ser incorporado al instrumento (Voutilainen & Liukkonen, 1995, citados en Hyrkäs et al. (2003).

Ver : <https://www.revistaespacios.com/cited2017/cited2017-23.pdf> entre otra bibliografía.

## ANEXO 5. RESULTADO DE SIMILITUD DEL PROGRAMA TURNITIN

feedback studio LUIS SALVADOR PACHERRES VARGAS Turnitin Luis Salvador Pacherras Vargas 30\_07\_2023

**Resumen de coincidencias** 17 %

Se están viendo fuentes estándar

Ver fuentes en inglés (Beta)

Coincidencias

1	repositorio.ucv.edu.pe	4 %
2	idoc.pub	3 %
3	hdl.handle.net	2 %
4	Entregado a Universida...	1 %
5	repositorio.ulasameric...	1 %

ESCUELA DE POSGRADO  
PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS – MBA  
La Gestión Financiera y el Cuadro de Mando Integral en la clínica Maisón de Santé, Lima 2023  
TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS – MBA  
AUTOR:  
Pacherres Vargas, Luis Salvador (ORCID: 0000-0003-2891-2709)  
ASESORES:  
Alberca Teves, Gustavo Javier (ORCID: 0000-0002-4872-6105)  
Walter Securán, Fernando Arturo (ORCID: 0000-0002-7233-4689)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:  
Modelos y Herramientas Gerenciales  
LÍNEA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA:  
Desarrollo económico, empleo y emprendimiento

### INFORME DE ORIGINALIDAD



### FUENTES PRIMARIAS

1	repositorio.ucv.edu.pe	4 %
2	idoc.pub	3 %
3	hdl.handle.net	2 %
4	Submitted to Universidad Cesar Vallejo	1 %
5	repositorio.ulasamericas.edu.pe	1 %
6	repositorio.uss.edu.pe	1 %
7	virtual.urbe.edu	<1 %
8	moam.info	<1 %
9	repositorio.autonoma.edu.pe	<1 %

## ANEXO 6. CERTIFICADO DE CONDUCTA RESPONSABLE



Centro Andino de Investigación y Entrenamiento  
en Informática para la Salud Global

Certificamos que:

**LUIS SALVADOR PACHERRES VARGAS**

Ha finalizado el curso:

**Conducta Responsable en Investigación : Evaluación**

21 de mayo de 2023

**Con la calificación de:20,00**



64facebd-10cc-41d4-9ae7-b9a7adeca640

## ANEXO 7. CONSTANCIA DE INGLES



CID- 2023-01-LN-6330

### CONSTANCIA

La Jefe Nacional del Centro de Idiomas  
de la Universidad César Vallejo

#### Hace Constar

Que el(la) Sr.(ta) **PACHERRES VARGAS, LUIS SALVADOR**, estudiante del Programa de MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS - MBA de la Universidad César Vallejo – Lima Los Olivos; con código N° 7002780865, ha aprobado el curso de 200 horas de INGLÉS POSGRADO EXTRACURRICULAR, obteniendo las siguientes notas:

NIVEL	PROMEDIO FINAL	MES	AÑO	PROGRAMA
INGLÉS I	18 (dieciocho)	enero	2023	
INGLÉS II	17 (diecisiete)	febrero	2023	
INGLÉS III	16 (dieciséis)	marzo	2023	

Se expide la presente constancia a solicitud de la parte interesada para los fines que estime conveniente.

Los Olivos, 9 de abril de 2023

Atentamente,



**Dra. Erica De Paz Berrospi**  
Jefatura Nacional del Centro de Idiomas  
Universidad César Vallejo

## ANEXO 8. AUTORIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN PARA PUBLICAR SU IDENTIDAD EN LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

### AUTORIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN PARA PUBLICAR SU IDENTIDAD EN LOS RESULTADOS DE LAS INVESTIGACIONES

#### Datos Generales

Nombre de la Organización:	RUC: 20101165389
CSALUD S.A.	
Nombre del Titular o Representante Legal:	HUAMAN CRUZ VIDAL
Nombres y Apellidos:	DNI:
HUAMAN CRUZ VIDAL	10274486

#### Consentimiento:

De conformidad con lo establecido en el artículo N° 7, del Código de ética en la investigación de la Universidad Cesar Vallejo (\*), autorizo [ ], no autorizo [ ] publicar la identidad de la Organización, en la cual se lleva a cabo la investigación:

Nombre del Trabajo de Investigación:	
La Gestión Financiera y el Cuadro de Mando Integral en la clínica Maison de Santé, Lima 2023	
Nombre del Programa Académico:	
Maestría en Administración de Negocios - MBA	
Autor: Nombres y Apellidos	DNI:
Luis Salvador Pacherras Vargas	44517379

En caso de autorizarse, soy consciente que la investigación será alojada en el Repositorio Institucional de la UCV, la misma que será de acceso abierto para los usuarios y podrá ser referenciada en futuras investigaciones, dejando en claro que los derechos de propiedad intelectual corresponden exclusivamente al autor(a) del estudio.

Lugar y Fecha: Lima, 18 de Mayo de 2023

Firma: \_\_\_\_\_

(Titular o Representante Legal de la Institución)

(\*) Código de Ética de Investigación de la Universidad Cesar Vallejo, Artículo N° 7: "Los investigadores deben solicitar el consentimiento libre, expreso e informado de las personas mayores de edad que se incluyen en la investigación. Se les debe brindar la información adecuada y comprensible sobre el propósito y la duración del proyecto, así como los beneficios que se esperan y los riesgos o molestias previstos"

## ANEXO 9: MATRIZ DE PROCESAMIENTO DE DATOS

Nº	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28	P29	P30	P31	P32	
1	5	4	5	4	4	3	4	5	5	5	4	3	5	5	5	3	5	5	5	3	4	3	5	4	5	4	4	3	5	4	5	4	
2	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	3	5	5	5	3	3	4	4	3	5	5	3	5	5	5	5	5	5	
3	5	5	4	4	4	5	3	4	4	4	4	3	3	5	3	4	4	3	4	5	5	3	3	3	4	4	3	5	4	5	4	5	
4	4	3	5	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	3	5	5	5	4	4	4	5	5	5	
5	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	4	4	4	5	3	3	5	4	5	3	3	5	3	3	4	4	4	3	4	5	
6	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	5	2	5	4	4	3	3	4	4	5	4	5	3	3	4	4	4	4	3	3	3	
7	4	4	5	5	5	3	5	5	4	5	4	3	4	4	4	4	5	5	4	4	4	3	5	4	5	4	5	3	3	5	5	3	
8	4	4	4	5	3	4	3	5	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	5	3	4	5	3	4	3	3	3	4	4	4	3	5	
9	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	3	5	5	5	4	5	4	5	3	5	5	5	5	
10	3	4	4	4	3	3	3	5	2	3	4	3	3	3	5	3	3	3	3	5	5	5	4	5	3	4	3	3	4	3	3	3	
11	4	3	4	3	4	3	5	4	5	5	5	5	5	5	5	3	4	3	5	4	4	5	4	3	5	5	4	5	3	5	5	4	
12	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	5	4	3	3	5	4	3	3	5	4	5	3	5	5	3	3	4	5	3	3	3	3	
13	5	4	3	5	3	5	4	5	5	5	3	4	4	5	5	5	5	5	3	5	5	3	5	5	4	5	3	3	5	5	3		
14	4	5	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	5	4	4	3	5	3	5	3	3	3	4	5	4	3	5	4	3	3	
15	5	5	3	4	4	3	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	3	3	4	5	5	4	5	3	5	5	5	5	
16	4	4	5	4	4	3	3	4	3	3	5	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	3	5	4	5	4	3	5	3	
17	5	5	5	4	5	3	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	3	5	5	5	3	3	4	4	4	4	5	3
18	4	4	3	3	5	4	3	5	3	3	3	3	3	4	4	5	3	4	3	5	3	5	5	5	3	3	4	3	4	4	4	3	
19	3	3	4	5	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	3	5	3	4	5	3	4	4	4	4	5	4
20	5	3	4	5	5	4	5	5	5	5	3	4	5	4	4	3	5	5	4	4	4	3	4	5	5	3	5	3	5	5	4	4	
21	3	4	4	3	4	3	4	5	3	3	5	3	3	3	4	5	3	5	3	3	5	4	5	4	3	3	5	5	3	3	3	4	
22	4	4	3	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	3	4	3	5	5	5	4	3	4	5	5	5	
23	5	4	3	4	4	4	3	3	3	3	5	4	4	4	4	3	3	4	5	4	3	5	5	5	3	3	4	3	5	3	4	3	
24	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	3	4	5	3	5	5	5	5	5	3	5	3	5	5	4	3	5	5	5	5	4	
25	5	3	5	4	4	3	5	3	4	4	4	4	5	4	5	3	5	4	5	3	4	5	3	3	5	4	5	4	3	5	5	3	

26	5	4	4	3	5	4	5	3	5	5	5	3	5	4	5	5	5	5	3	3	5	4	5	5	3	4	4	5	5	5	3		
27	5	5	3	3	5	3	3	3	3	2	4	5	3	4	3	4	5	3	5	4	3	3	5	3	3	5	4	4	4	3	3	4	
28	4	4	4	5	3	3	4	5	5	5	5	4	5	5	5	3	5	4	3	5	5	4	5	3	5	5	3	5	5	3	4		
29	3	5	5	3	4	5	5	5	5	5	3	4	4	5	3	5	5	3	3	3	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	3		
30	3	3	4	5	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	5	3	3	3	4	3	4	3	4	3	5	4	3	4	3	5	5	
31	3	4	3	3	5	3	3	4	3	3	5	3	3	3	4	4	3	5	4	5	3	3	4	4	3	3	5	3	3	3	5		
32	4	3	5	3	3	3	4	4	3	3	3	4	2	3	3	3	3	3	4	3	5	5	4	3	3	4	4	3	3	3	4		
33	3	3	5	4	5	3	4	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	5	4	4	5	3	5	4	3	3	5	3	4	3	3	3	
34	4	5	4	4	3	4	4	3	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	3	5	3	4	4	5	3	5	5	4	5	5	4	
35	5	3	5	4	5	4	5	3	5	5	5	3	4	5	5	4	5	5	5	4	4	5	3	5	5	3	3	5	4	5	5	4	
36	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	5	5	4	4	3	4	5	3	3	3	5	3	4	4	5	4	3	4	3	
37	5	4	3	3	4	5	5	5	5	5	3	5	5	4	3	4	5	5	5	4	5	3	5	5	5	3	3	4	5	5	3	3	
38	3	3	3	4	5	4	2	3	3	3	3	4	3	3	3	5	3	4	5	3	5	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	5	
39	4	5	5	3	4	4	5	4	5	5	3	5	3	4	5	4	5	4	5	5	3	3	4	4	5	3	4	4	4	5	5	5	
40	4	5	4	4	4	5	4	3	5	5	5	4	5	5	3	4	5	3	4	3	5	3	5	4	5	4	5	4	5	5	4	4	
41	3	4	3	4	5	4	3	5	3	3	3	3	3	3	5	5	3	3	5	3	5	3	4	4	5	4	3	4	3	3	3	4	5
42	3	3	4	5	3	3	4	4	3	3	4	4	3	4	5	3	3	5	5	4	3	4	5	5	3	4	3	3	4	4	3	3	
43	5	3	3	4	4	4	4	3	5	5	5	5	4	4	5	4	5	3	5	3	4	5	3	4	5	3	5	4	3	5	5	5	
44	5	5	4	3	4	3	3	4	3	3	3	5	3	3	5	4	3	4	3	4	4	3	4	4	3	3	5	5	3	5	5	4	
45	4	5	4	5	3	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	4	5	3	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	
46	5	3	5	3	3	5	5	4	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	4	4	3	3	3	4	5	5	4	5	5	5	5	5	
47	3	4	3	5	5	3	3	4	3	3	4	5	3	4	4	4	3	5	5	3	5	3	4	4	4	3	4	3	5	3	4	5	
48	3	5	4	5	5	4	4	4	4	3	3	4	5	5	3	3	4	5	3	5	4	4	3	4	5	4	4	5	4	4	3	4	
49	4	4	5	4	4	4	5	3	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	3	4	5	3	5	4	5	4	5	5	4	5	
50	4	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	5	3	3	4	5	3	4	3	4	5	4	5	3	3	3	4	5	4	3	3	4	
51	5	5	5	4	5	5	4	3	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	3	5	5	4	5	5	3	5	5	3	
52	3	5	4	3	3	4	3	4	3	3	4	4	3	4	5	3	3	4	5	3	3	4	3	4	3	3	5	4	5	3	5	3	
53	5	4	3	3	3	5	3	5	3	3	3	5	3	3	3	4	3	4	4	4	5	3	4	3	3	5	3	4	3	3	4	5	
54	5	4	5	4	3	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	3	5	5	5	3	5	3	5	3	5	5	5	3	4	5	5	4	
55	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	3	5	4	5	5	4	5	5	3	5	4	4	3	5	5	4	5	3	5	5	5	5	



56	3	5	5	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	5	4	3	4	5	3	3	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	3	
57	5	5	4	3	5	5	5	4	5	3	3	5	4	4	3	5	5	5	3	3	5	4	4	4	5	3	4	5	5	5	4	4	
58	5	5	3	3	3	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	3	5	5	4	4	4	4	5	5	5		
59	4	5	4	4	4	5	2	5	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	5	4	3	4	4	3	3	4	5	4	3	3	4	
60	4	3	5	5	3	4	5	4	5	3	3	4	5	5	4	5	5	5	3	3	5	3	4	5	5	5	4	3	5	4	5	3	
61	3	3	3	4	4	4	4	5	3	5	3	5	3	3	3	3	3	3	4	3	5	3	4	4	3	4	5	3	3	3	5	5	
62	5	3	4	4	3	3	3	5	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	5	4	3	5	4	3	3	4	3	4	3	4	3	5	
63	4	5	5	3	4	5	4	4	5	5	4	3	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	5	5	4	5	5	3	5	4	4	
64	4	5	4	3	5	4	5	3	5	5	5	4	4	4	4	5	5	3	4	5	3	4	5	5	4	4	4	4	5	4	5	4	
65	4	4	4	4	4	3	2	4	2	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	5	5	4	3	3	3	3	5	4	3	3	3	4	
66	4	5	3	5	4	4	4	5	3	3	4	4	3	4	3	3	4	5	3	4	4	5	5	3	4	3	3	5	5	4	3	3	
67	4	5	3	5	4	5	5	3	5	5	5	3	5	5	5	4	5	5	3	4	5	3	5	3	5	4	5	5	5	5	4	4	
68	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3	3	3	4	5	4	3	3	5	5	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	3	3	3	
69	4	4	3	5	4	3	3	4	2	3	3	5	3	3	3	4	3	5	5	4	4	5	3	3	3	3	5	3	3	3	3	4	
70	4	3	5	4	4	5	5	4	3	3	3	3	4	3	4	3	4	5	4	3	3	5	5	4	4	4	4	3	4	4	4	3	
71	4	5	3	3	5	4	5	5	5	5	4	3	5	5	4	3	5	3	4	5	5	3	5	5	5	3	3	3	5	5	5	4	
72	5	4	3	4	5	3	3	3	2	3	5	3	4	3	3	4	3	3	3	5	4	5	5	3	3	5	3	5	3	3	3	3	
73	3	3	5	4	4	4	4	5	5	5	4	5	4	4	3	3	5	3	5	3	4	4	3	3	5	4	5	3	5	5	5	5	
74	4	5	4	5	5	3	5	5	5	4	3	5	4	5	5	5	5	3	4	4	5	4	5	4	5	4	3	5	5	5	5	5	
75	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	5	3	3	3	4	3	3	5	3	4	3	5	3	3	3	4	4	4	3	3	4	
76	5	3	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	3	5	4	3	4	5	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	4	
77	3	5	4	3	3	5	3	3	3	3	4	3	3	3	5	4	3	5	4	3	5	4	4	4	3	4	3	4	3	3	4	4	
78	4	5	4	3	5	3	3	3	2	3	3	5	4	3	3	5	3	4	4	3	5	5	3	4	3	4	4	3	3	3	4	5	
79	3	5	4	4	4	5	5	3	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	3	3
80	3	4	5	3	3	4	3	3	3	4	4	5	4	4	3	3	3	3	4	4	5	5	3	4	3	5	4	3	3	3	3	5	
81	5	3	3	5	5	5	3	3	3	3	3	5	3	3	5	3	3	5	3	4	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3	5	5	
82	4	3	4	5	4	5	5	5	5	5	3	4	5	4	3	5	5	5	5	4	3	4	5	5	5	3	5	3	5	5	4	3	
83	4	5	5	5	5	3	3	3	3	3	3	5	3	3	3	4	4	3	5	5	4	3	3	4	4	4	5	5	4	4	3	4	
84	3	3	3	5	3	5	3	3	3	3	3	5	3	2	3	4	3	5	3	4	5	5	3	4	3	5	3	3	3	3	3	3	
85	4	5	4	4	3	3	4	3	3	3	4	5	3	2	4	5	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	5	4	5	5	5	5	3

86	5	3	4	3	3	4	5	5	5	5	5	4	5	5	3	4	5	3	5	4	3	3	5	4	5	4	4	5	5	5	5	4	
87	5	5	3	4	5	4	3	4	3	3	4	4	4	3	3	4	3	5	4	5	5	4	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	
88	3	4	4	4	5	3	4	4	2	3	4	5	3	3	4	3	3	4	5	3	4	4	3	4	3	4	3	5	3	3	5	4	
89	4	5	3	5	5	4	5	3	5	5	4	4	5	5	3	4	5	3	5	4	3	5	5	5	5	4	4	3	3	5	5	4	
90	4	4	3	3	5	3	3	4	3	3	4	5	3	3	3	5	3	5	3	5	3	5	4	4	3	5	3	5	3	3	3	3	
91	5	3	5	4	3	4	5	3	4	5	4	3	5	5	4	5	5	3	5	4	4	3	4	5	5	5	5	3	4	5	3	4	
92	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	3	5	5	4	4	3	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	3	5	3
93	3	3	4	3	5	4	4	4	4	4	3	5	4	3	5	5	4	5	3	3	5	3	5	4	4	4	4	4	3	5	3	5	
94	3	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	3	4	5	3	5	5	3	
95	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	3	3	5	5	4	4	5	4	4	4	5	5	5	4	5	5	4	3	5	5	5	3	
96	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	3	4	5	4	4	4	5	3	5	3	5	5	5	5	5	5	4	4	3	5	3	5	
97	3	4	3	5	3	4	3	5	2	3	5	3	3	2	5	3	3	3	5	4	3	4	4	4	3	5	3	4	3	3	4	4	
98	5	4	5	3	4	3	3	5	3	3	3	3	4	3	5	4	3	5	4	3	3	5	3	4	3	4	4	3	5	4	4	3	
99	3	3	5	5	4	3	5	5	5	5	4	3	4	5	5	5	5	4	4	3	4	4	5	5	5	5	4	3	3	5	5	3	
100	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	2	4	3	3	4	3	5	3	3	3	4	3	4	4	4	3	3	3	4	
101	3	3	5	3	3	4	4	3	4	4	3	5	4	5	5	5	5	4	3	3	3	3	4	4	5	5	5	3	5	5	4	4	
102	3	5	4	4	3	4	5	4	5	5	3	5	5	4	5	5	5	3	4	4	5	4	3	5	5	3	4	3	4	5	5	5	
103	5	3	5	3	4	3	4	3	3	3	5	4	4	3	3	4	3	4	5	5	3	3	4	5	3	5	3	5	3	3	3	3	
104	5	5	5	5	5	5	4	3	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	4	5	5	5	5	3	3	5	5	5	
105	4	3	5	5	5	3	5	3	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	3	5	5	5	5	3	5	4	5	4	3	5	5	4	
106	4	3	4	4	4	3	3	5	3	3	5	4	3	3	3	5	5	3	4	3	3	4	4	3	5	5	3	4	5	3	3	3	
107	3	5	5	4	3	3	3	5	3	3	4	4	3	2	3	5	3	4	3	3	3	5	3	5	3	3	4	4	5	4	4	3	
108	5	5	5	3	3	3	5	5	5	5	3	5	5	4	5	5	5	5	3	4	5	5	4	4	5	4	5	5	3	5	5	3	
109	3	3	5	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	5	4	5	5	4	3	3	3	3	3	3	3	3	5	
110	3	3	5	5	3	3	4	3	3	3	4	5	3	3	5	3	3	5	4	4	4	3	3	3	3	4	3	4	5	3	4	4	
111	4	5	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	5	5	4	5	5	3	3	4	5	5	5	4	4	3	5	3	3	
112	5	4	3	3	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	3	5	5	3	4	3	5	5	3	5	5	4	5	4	5	5	4	4	
113	3	3	3	5	5	4	4	3	3	3	5	5	3	3	4	3	3	3	3	3	5	4	3	5	3	3	4	5	5	4	3	3	3
114	3	3	4	3	3	3	4	3	2	3	4	4	4	2	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	5	3	3	5	3	4	3	3	4
115	4	3	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	5	5	3	5	5	5	3	4	5	3	5	3	4	5	4	3	

116	5	4	4	3	4	3	4	4	3	3	4	3	4	3	5	4	3	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4	5	3	5	4	
117	5	3	4	4	4	5	3	3	3	3	4	3	4	2	5	5	3	4	4	4	4	3	3	5	3	3	3	3	5	3	5	4	
118	5	4	3	5	4	4	5	5	5	5	3	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	5		
119	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	3	5	3	5	5	4	5	4	5	5	5	3	5	5	4	5	4	
120	5	3	4	3	3	4	5	5	5	5	4	4	5	4	5	3	5	5	3	4	4	3	5	5	5	5	5	3	3	5	4	3	
121	3	5	4	5	3	5	3	3	3	3	3	4	3	3	5	3	3	4	5	4	5	3	3	3	3	4	3	5	5	3	3	3	
122	3	5	4	3	4	4	5	5	5	5	5	4	5	3	5	5	5	4	3	3	4	5	3	5	5	4	5	5	4	5	5	4	
123	3	3	4	4	4	5	3	5	3	3	5	5	3	3	4	3	3	3	5	3	5	5	3	3	3	3	4	3	4	3	5	4	
124	4	4	4	3	3	5	4	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	5	3	4	4	3	3	3	4	5	3	5	4	
125	3	5	3	5	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	5	3	5	3	5	4	4	3	5	3	3	4	5	3	3	3	3	
126	4	4	5	3	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	3	5	5	5	5	4	5	5	5	5	3	5	3	5	3	5	5	4	3
127	5	5	3	4	5	5	5	5	5	5	5	4	3	5	4	3	4	5	3	5	5	5	3	4	5	5	4	5	5	3	5	3	4
128	3	3	4	5	5	4	3	4	4	3	3	3	3	5	3	3	3	3	5	5	3	3	3	4	3	4	4	5	4	3	3	4	
129	5	3	5	5	3	4	5	5	5	5	3	4	4	5	5	5	5	4	4	3	4	5	4	5	5	5	4	4	3	5	4	5	
130	5	4	4	4	3	3	4	3	5	5	4	5	5	4	5	5	5	3	4	5	3	4	4	5	5	4	3	3	4	5	5	5	
131	3	5	3	4	5	3	5	4	5	5	5	3	4	5	3	5	5	3	5	3	5	4	3	4	5	5	3	4	4	5	4	4	
132	4	3	5	4	3	5	3	4	3	3	4	3	3	5	3	3	3	4	3	4	3	4	3	5	3	3	5	5	4	3	3	3	
133	4	5	3	5	4	5	5	3	4	5	5	3	5	4	3	5	5	5	5	3	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	
134	4	5	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	5	4	3	3	3	3	4	5	3	3	3	5	4	5	4	3	3	4	
135	3	5	4	3	4	5	4	3	3	3	3	5	3	3	5	5	5	3	5	5	4	4	3	5	4	5	4	4	3	4	3	5	
136	4	5	4	5	4	3	5	4	4	5	3	4	5	5	4	4	5	5	4	3	4	4	3	3	5	5	4	3	5	5	4	4	
137	5	4	5	3	3	5	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	5	3	4	4	3	4	3	3	4	5	3	4	3	3	4	
138	3	3	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	3	4	5	5	3	3	5	5	3	5	5	4	3	4	
139	5	3	4	4	3	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	3	3	3	5	3	5	3	3	3	5	4	3	5	3	4	3	
140	5	4	5	4	4	5	5	4	5	5	3	5	4	5	4	5	5	3	4	3	3	5	4	5	5	3	5	5	5	5	5	5	
141	3	3	3	5	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	4	3	3	5	5	4	4	3	3	3	3	3	4	5	3	3	4	
142	4	3	5	3	5	4	4	4	4	4	5	3	4	3	3	5	5	4	5	5	4	3	3	3	5	4	5	5	5	5	5	3	
143	5	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	4	3	3	4	4	3	4	3	4	3	3	5	4	4	3	3	3	
144	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	3	3	5	5	4	4	5	3	3	5	4	3	3	5	5	5	5	3	5	5	5	5	
145	4	4	5	3	5	4	4	5	5	5	3	5	4	5	4	3	5	5	4	5	3	4	4	5	5	4	5	3	3	5	4	5	

146	5	4	5	4	4	3	4	5	3	5	4	4	3	3	5	5	5	4	5	4	3	5	5	5	5	4	4	4	5	5	3	3	
147	4	4	4	4	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	4	4	4	4	5	4	3	5	4	5	4	5	5	4	5		
148	4	4	5	4	3	3	3	4	3	3	4	3	4	4	5	3	4	3	4	4	4	3	4	5	3	3	3	5	3	3	4	3	
149	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	3	5	5	4	4	3	4	4	5	5	5	3	5	5	5	5	5	
150	4	3	5	5	3	3	3	4	3	3	3	5	3	3	5	5	3	4	4	4	3	4	3	3	3	5	3	5	5	3	3	3	
151	5	5	3	5	5	4	5	5	5	5	3	3	4	3	4	5	5	5	3	5	5	4	3	3	5	5	5	4	4	5	4	5	
152	4	5	3	5	3	5	5	4	5	5	4	4	4	5	5	4	5	5	3	5	3	4	5	4	5	3	5	5	5	5	3	5	
153	3	4	5	4	3	4	3	4	3	4	3	5	3	3	5	3	3	3	3	3	5	4	5	3	3	3	5	3	3	4	5		
154	4	4	3	3	3	5	4	4	5	5	5	5	4	3	4	5	5	5	4	3	5	5	5	5	4	5	3	4	4	5	5	3	
155	5	5	5	4	4	4	3	5	3	5	3	3	3	3	4	5	5	5	5	5	3	4	4	3	5	4	5	5	3	5	5	4	
156	3	4	5	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	5	3	3	5	3	5	5	5	3	3	3	3	4	3	3	4	3	
157	5	3	5	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	5	3	4	3	4	4	3	3	5	3	4	4	4	3	3	5	3	
158	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	5	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	5	4	3	3
159	4	3	4	5	3	5	5	4	5	4	5	3	5	5	5	3	5	4	5	4	4	5	5	5	5	4	5	3	4	3	5	4	
160	3	3	3	5	4	3	4	4	3	4	5	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	5	3	5	3	4	5	3	5	3	3	3	
161	5	4	5	5	3	3	4	5	4	4	5	3	4	4	3	4	5	5	3	4	3	5	4	4	5	5	3	4	5	5	5	5	
162	4	5	3	3	5	4	3	4	3	3	5	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	5	3	3	3	5	3	5	3	3	3	4	
163	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	3	5	4	4	4	5	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	5	5	3	3	5	3	
164	5	4	3	4	5	5	5	5	4	5	5	3	5	4	4	5	5	3	5	3	5	5	4	5	5	3	4	4	5	5	5	4	
165	5	4	4	4	5	3	5	4	5	5	4	4	5	5	3	5	5	3	3	5	5	4	5	3	5	4	5	5	4	5	5	5	
166	3	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	3	3	5	3	5	3	4	4	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	
167	3	4	4	4	4	5	5	4	5	5	4	3	5	4	4	5	5	4	3	4	4	3	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	
168	3	5	3	5	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	5	5	3	4	4	3	3	5	3	3	3	3	4	3	
169	4	4	4	5	3	5	4	3	5	3	3	4	4	4	5	5	5	5	5	3	3	5	3	4	5	5	5	5	4	5	4	5	
170	4	3	4	4	4	4	5	5	5	5	3	5	4	5	5	5	5	5	3	4	5	5	5	4	5	3	5	4	4	5	4	5	
171	4	5	5	3	5	4	5	3	5	5	4	5	4	5	5	3	5	4	5	5	3	5	5	5	5	3	5	3	4	5	4	5	
172	4	5	5	3	4	3	3	3	2	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	5	4	4	4	3	5	4	3	3	3	4	3	
173	5	5	3	4	3	5	5	3	5	5	5	5	4	5	3	4	5	4	4	5	3	3	5	4	5	5	5	5	5	5	3	5	
174	4	4	3	3	3	5	2	4	3	3	5	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	5	3	3	3	4	3	3	5	5	
175	5	5	3	5	5	5	5	5	5	4	3	5	4	4	5	5	5	4	4	3	4	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	

176	4	5	5	5	3	3	5	5	5	5	3	4	5	5	3	4	5	3	4	5	5	4	5	5	5	4	3	5	4	5	4	5		
177	4	5	3	5	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	5	4	5	3	3	3	3	3	3	3	4	4		
178	5	3	5	3	5	4	3	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	4	5	3	3	5	3	3	3	4	3	5	3	3	3	4		
179	5	5	3	3	5	3	5	5	5	5	3	5	5	5	4	3	5	4	5	4	4	5	4	5	5	3	3	5	5	5	5	4		
180	4	3	4	5	3	5	4	5	5	5	4	3	5	4	4	3	5	5	4	4	4	3	5	5	5	3	4	4	5	5	5	5		
181	4	3	3	3	5	3	3	4	3	3	4	3	3	3	5	5	3	4	3	5	4	3	3	3	3	4	2	4	3	3	5	5		
182	4	4	5	4	3	3	3	5	3	3	5	4	3	2	3	3	3	3	4	4	3	4	4	5	3	3	3	4	4	3	3	4		
183	5	5	4	3	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	3	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	3	
184	3	3	4	3	4	3	3	5	3	3	3	5	3	2	5	5	3	3	4	4	3	3	3	5	3	4	4	4	3	3	3	5		
185	5	3	5	5	5	5	5	3	5	5	3	5	5	4	4	5	5	5	3	4	5	5	4	5	5	5	5	3	5	5	5	3		
186	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	3	4	5	4	5	5	4	4	5	3	4	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5		
187	3	3	5	3	3	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	3	5	3	5	5	4	5	4	5	5	5		
188	4	4	5	5	3	4	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	3	4	5	5	5	3	5	5	5	5	3	5	5	4		
189	5	5	3	4	5	5	5	3	5	5	4	3	4	5	3	5	5	5	5	5	4	5	3	3	5	5	5	3	4	5	5	5		
190	5	5	5	5	4	4	4	4	3	4	4	5	3	4	4	4	5	5	5	3	5	5	4	4	5	3	5	5	3	5	5	5		
191	3	4	5	5	5	5	5	4	5	5	3	5	4	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	3	5	4	5	5	5	3		
192	5	5	5	5	3	4	4	3	4	4	4	3	5	4	4	5	5	5	4	4	4	5	4	4	5	3	5	5	5	5	4	5		
193	4	4	4	5	5	3	5	3	5	5	5	3	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	4	5	4	4	5	3	5		
194	5	3	4	4	5	4	5	4	5	5	3	5	5	5	3	4	5	4	3	5	3	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	4		
195	5	3	4	3	5	4	4	4	3	3	3	4	3	3	5	3	3	3	4	4	4	3	5	3	4	3	3	5	4	3	3	3		
196	3	4	5	5	4	4	3	3	3	3	3	5	3	2	4	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	5	5	5	
197	3	3	3	3	4	5	4	3	4	3	5	3	5	3	5	4	3	3	4	3	5	5	3	4	3	3	3	4	4	3	3	4		
198	3	3	3	3	4	5	3	3	3	4	3	4	3	4	5	4	4	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	5	5	5
199	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	3	4	4	5	3	4	5	5	5	3	4	5	4	5	5	5	4	5	3	5	4	5		
200	4	4	4	4	5	4	2	3	3	3	5	5	4	2	3	3	3	3	5	5	4	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5		
201	5	5	4	4	3	5	3	4	3	3	3	5	3	3	4	3	3	3	3	5	3	4	3	3	3	3	4	4	5	3	3	5		
202	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	3	5	5	3	4	5	4	5	5	5		
203	5	3	4	4	5	5	5	5	5	5	4	3	4	5	5	4	5	4	4	4	5	3	5	4	4	5	5	3	5	5	5	5		
204	4	4	4	5	3	4	3	5	3	3	3	3	3	4	5	3	3	3	5	3	3	3	4	3	3	3	3	4	5	3	4	4		
205	3	3	3	5	4	4	4	4	3	3	3	5	3	3	3	4	5	3	4	3	3	3	3	3	3	3	5	3	3	3	5	5	5	

206	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	3	3	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	3	3	4	5	5	5			
207	3	3	3	4	4	4	4	5	3	3	3	5	3	4	3	5	3	4	3	3	3	5	5	3	3	3	4	3	3	3	5	3	
208	5	5	4	3	5	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	5	5	3	5	3			
209	4	4	3	4	3	3	5	5	5	5	3	5	5	5	5	4	5	5	5	3	4	5	5	3	5	5	5	3	5	5	5		
210	5	4	4	4	5	4	5	5	4	5	4	4	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	3	5	
211	4	4	4	5	3	4	3	4	4	4	3	3	2	4	3	4	3	3	3	5	3	3	3	3	3	4	5	4	4	5	5	4	
212	5	5	5	5	3	4	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	5	5	5	4	5	3	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	
213	5	3	3	3	4	5	3	3	3	3	4	3	5	3	5	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	3	
214	3	4	3	4	3	5	3	3	4	3	5	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	5	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	
215	4	4	4	4	5	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	5	4	3	3	5	3	3	3	3	4	5	3	3	3		
216	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	3	5	4	4	5	5	5	4	5	4	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5		
217	3	3	3	4	4	4	3	5	3	3	5	3	4	4	4	4	5	3	3	3	3	3	4	3	3	3	5	5	3	3	3	4	
218	5	4	5	4	4	4	5	5	5	5	3	3	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	4	3	5	5	4	5	4	5	5	4	
219	4	3	4	4	4	5	5	4	5	5	5	4	3	4	5	4	5	5	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	5	5	3	3	
220	5	4	5	4	3	3	5	4	5	5	5	4	5	4	3	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	
221	3	4	3	3	3	5	3	4	3	3	5	4	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	5	3	3	5	
222	5	3	4	4	3	5	4	5	4	4	4	5	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	3	4	4	4	4	5	5	
223	3	3	3	3	4	4	3	5	3	3	5	5	3	4	4	4	3	5	3	5	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	
224	3	3	3	3	5	4	3	3	3	4	3	3	5	3	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	3	4	3	5	3	3	3	3	
225	3	3	3	3	3	3	3	5	3	4	4	5	5	3	3	3	3	4	5	3	3	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	
226	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	3	3	5	4	3	4	5	3	4	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	
227	3	3	4	4	4	3	3	4	3	5	3	5	3	3	3	4	2	4	4	5	3	3	3	4	2	5	3	3	4	3	3	4	
228	3	3	4	3	4	4	3	4	3	3	4	3	3	3	4	5	3	3	3	3	3	3	3	5	3	3	5	4	3	3	3	5	
229	4	4	5	3	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	3	
230	5	5	3	5	5	5	5	4	5	5	3	5	5	5	5	3	5	5	5	5	4	5	4	4	5	3	5	5	5	5	5	5	
231	3	3	3	3	5	4	3	3	3	5	4	3	4	3	3	4	3	4	4	3	5	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4		
232	4	4	5	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	5	5	3	3	4	5	3	4	5	3	3	3	5	3	3	3	3		
233	3	5	3	4	5	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	5	3	3	4	4	4	3	4	3	3	4	3	3	4	
234	3	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	3	5	5	5	5	5	3	4	4	5	5	5	5	4	5	3	3	3
235	4	4	3	4	4	3	4	7	4	4	5	3	4	4	5	3	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3

236	3	3	3	3	4	3	3	5	4	3	3	5	3	3	5	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3
237	5	5	5	3	4	3	5	5	5	5	5	5	5	4	4	3	5	5	5	4	5	3	5	4	3	5	5	4	5	3	2	5	
238	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	5	4	5	3	3	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	3	4	4	3	4	3	4	
239	3	5	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	
240	3	2	3	3	4	4	3	5	3	3	3	4	3	3	5	4	3	4	5	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	
241	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	4	4	3	3	3	5	3	3	5	4	3	3	3	3	3	3	3	3	
242	4	5	3	4	3	3	3	3	3	5	3	5	3	2	3	4	3	4	3	4	3	3	4	4	3	3	5	3	5	3	3	2	
243	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4	4	4	3	4	5	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	5	
244	5	4	5	4	4	3	5	3	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	3	4	
245	5	5	5	4	3	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	3	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
246	5	5	5	3	3	5	3	3	3	4	3	4	3	2	5	3	3	3	5	5	4	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	
247	4	3	3	4	4	3	3	4	3	3	4	5	3	3	3	3	3	3	3	3	5	5	3	4	3	4	3	3	3	5	3	3	
248	5	3	3	4	5	5	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	5	3	3	4	
249	3	3	4	3	4	4	3	3	3	4	3	5	3	4	4	5	3	3	5	3	4	3	3	3	3	4	5	3	5	3	3	3	
250	4	5	5	3	3	5	4	4	5	4	5	3	4	3	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	4	4	3	4