

MODELO LÓGICO:

APLICAÇÃO PRÁTICA PARA ESTRUTURAÇÃO DE PROGRAMAS E PROJETOS

GOVERNO DO ESTADO DO PARANÁ

Carlos Massa Ratinho Junior - Governador

SECRETARIA DE ESTADO DO PLANEJAMENTO E PROJETOS ESTRUTURANTES - SEPL

Valdemar Bernardo Jorge

INSTITUTO PARANAENSE DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL - IPARDES

Antonio Guilherme de Arruda Lorenzi - Diretor-Presidente

Júlio Takeshi Suzuki Jr. - Diretor do Centro de Pesquisa

Equipe técnica IparDES

Angelita Bazotti – Socióloga

Katia Terezinha P. da Silva – Socióloga

Colaboradores

Nestor Bragagnolo (CDG/SEPL)

Roberto Carlos Evencio de Oliveira da Silva (SEPL)

Diogo Augusto Cotovicz (IPARDES)

Lenita Maria Marques (IPARDES)

Leonildo Pereira de Souza (IPARDES)

Louise Ronconi de Nazareno (IPARDES)

Curitiba: IparDES

Outubro de 2020

Apresentação	<u>3</u>
Síntese do Método	<u>5</u>
Trilha para a Construção do Modelo Lógico	<u>6</u>
Diagramas	<u>8</u>
Matriz de Resultados	<u>16</u>
Indicações Finais	<u>18</u>
Glossário	<u>19</u>
Bibliografia de referência	<u>20</u>

Em 2012, na cooperação técnica entre o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social (IPARDES) e a Coordenação de Desenvolvimento Governamental da Secretaria de Planejamento e Projetos Estruturantes (CDG/SEPL), utilizou-se do Modelo Lógico (ML) para a organização do monitoramento e avaliações dos nove programas do Projeto Multissetorial para o Desenvolvimento do Paraná, com financiamento do Banco Mundial - disponível em:

<http://www.planejamento.pr.gov.br/Pagina/Projeto-Multissetorial-Banco-Mundial>.

Esta experiência sinalizou que a exposição em formato simples e visual dos programas facilita sua compreensão, comunicação e gestão. Sendo determinante para a produção sistematizada de informações para o monitoramento e avaliação da execução e da tomada de decisão quanto a correção de rumos e/ou equacionamento das dificuldades.

Neste trabalho pretende-se elaborar uma trilha simplificada para a construção do Modelo Lógico dos programas e projetos com financiamento externo pelo próprio gestor, adaptando-se a metodologia do IPEA. O percurso poderá ser percorrido pelas equipes envolvidas no projeto/programa, não exigindo, necessariamente, a assessoria de especialista na metodologia.

A construção do ML pode ser eficaz no processo de captação e execução de programas/projetos, enfatizando-se aqueles com financiamento externo, se adequada aos procedimentos de tramitação e as normatizações do agente de financiamento.

A apropriação do método pela equipe técnica de formulação e execução oferece uma ferramenta de planejamento, gestão, monitoramento e avaliação de programas, em virtude de se obter:

- a) Clareza dos objetivos;
- b) Síntese da estrutura e funcionamento do programa;
- c) Comunicação visual do programa/projeto;
- d) Entendimento comum da proposta;
- e) Formulação de indicadores, em consonância com os objetivos;
- f) Compromisso dos gestores e executores do programa com os resultados.

Chama-se, neste texto, especial atenção para a construção do ML em projetos de financiamento externo. Mas esta metodologia e os diagramas podem ser aplicados em qualquer programa e projeto público.



As Políticas Públicas são concretizadas nos instrumentos de planejamento e gestão do Estado, conforme definições da Constituição de 1988. Por decisão governamental, alguns dos programas/projetos são cofinanciados com recursos externos.

Os procedimentos de captação de recursos externos são normatizados pelo governo federal e pelos agentes financiadores. A negociação dos processos para financiamento no Estado do Paraná é de competência da SEPL/CDG.



A Constituição Brasileira de 1988 definiu o Plano Plurianual (PPA) como instrumento dos governos federal, estadual e municipal, de estabelecer prioridades, diretrizes, estratégias, objetivos, e metas para o período de quatro anos. Enquanto na Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e Lei Orçamentária Anual (LOA), anualmente, são definidas as fontes de financiamento e detalhado o orçamento.

Atribuições institucionais da CDG:

- prospecção, identificação e análise de oportunidades de captação de recursos nacionais e internacionais, possibilitando novas alternativas de investimentos de projetos do Estado;
- assessoramento técnico aos órgãos e entidades estaduais na elaboração de propostas de programas e projetos a serem financiados por instituições ou organismos nacionais e internacionais, e o auxílio na negociação de recursos técnicos e financeiros, públicos ou privados, para atender aos interesses do Estado;
- interlocução com órgãos federais responsáveis pelas aprovações das autorizações requeridas para a contratação de operações de financiamentos.

Sobre a CDG, ver a Estrutura organizacional dos órgãos e entidades do Poder Executivo do Estado do Paraná, regida pela Lei nº 19.848, de 03 de maio de 2019.

Mais informações em:

http://www.transparencia.pr.gov.br/pte/pessoal/estrutura-organizacional;jsessionid=wHxWKmkF6sQ_tt9lgOgK1jfMO8l_cejGhulZ_DhK.ssecs75004?windowId=b77

O Modelo Lógico é uma ferramenta de organização de ideias que facilita a compreensão das relações de causa e efeito entre os recursos para viabilizar a execução de ações planejadas, a entrega de produtos aos beneficiários e a obtenção dos resultados esperados.

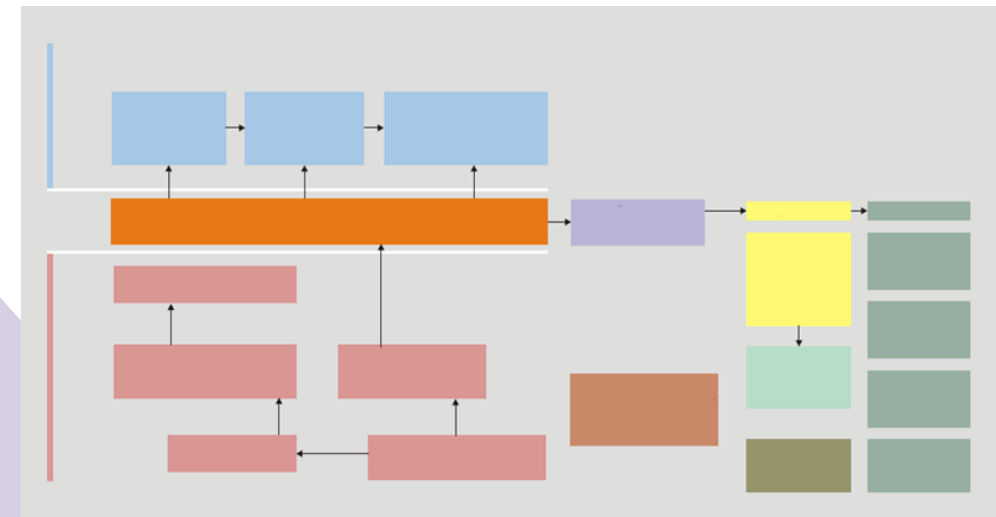
Com o ML a estruturação do programa é representada pela síntese das relações causais entre: recursos, ações, produtos, resultados intermediários e final, por meio de diagramas que possibilitam o exame do problema e a ação proposta de solução e operacionalização do programa/projeto.

A aplicação da metodologia de construção do ML possibilita o planejamento e a formulação de programas e projetos sintetizados em diagramas.

Neste trabalho prevaleceu a utilidade prática do método, de modo a viabilizar sua aplicabilidade. O enfoque no planejamento permite compreender os pressupostos, os objetivos e o funcionamento do programa com as expectativas de resultados, vinculados a execução das ações propostas.

A referência básica desse trabalho é CASSIOLATO E GUERESI (2010) que explica a metodologia do ML como a materialização do desenho, da estrutura e do funcionamento de programas em diagramas. Deste modo, consegue-se resumir a intervenção e estabelecer os fundamentos para a mensuração das transformações pretendidas, em termos de eficiência e eficácia da execução das ações e investimentos programados.

Caso haja interesse em se aprofundar nos fundamentos, ver bibliografia de referência.



Os conceitos metodológicos (CASSIOLATO e GUAREZI, 2010) foram adequados para as principais etapas do processo de captação de recursos externos.

O itinerário operacional considerou as especificidades do ciclo de Programas/Projetos, em particular, a burocracia no âmbito do governo federal para autorizar operações de crédito e as exigências do agente financiador.

Desta forma, dividiu-se a construção do modelo lógico em quatro etapas:

- Primeira versão do ML para a elaboração da [Carta Consulta](#) que visa o aval do Governo Federal, para o financiamento externo;
- Segunda versão com adequação e revisão do ML, em conformidade com as diretrizes do agente financiador no processo de preparação e negociação do programa;
- Terceira versão, compatibilização das ações e resultados com o exame da consistência e formulação da matriz dos indicadores correlacionados as ações e expectativas de resultados expressa no Diagrama 3;
- Versão Final, validação do Modelo lógico entre os diferentes atores e agente financiador.

A coordenação das atividades de construção do modelo lógico é atribuída a um técnico da equipe de preparação do programa/projeto, com a colaboração e orientação da CDG, de acordo com o processo de negociação e tramitação estabelecido com o agente financiador.

Nesta proposta prioriza-se o planejamento. Assim, para a elaboração do ML é imprescindível:

- Definir a responsabilidade na equipe sobre a coordenação da construção do ML;
- Estabelecer uma rotina de atividades, com reuniões técnicas, conforme as etapas de formulação dos programas.
- Registrar os encaminhamentos em [ajudas-memórias](#), com os consensos obtidos internamente.
- Revisar quantas vezes for necessário e negociar com o agente financiador os conteúdos essenciais expressos no ML: recursos, operações/ações, produtos, resultados intermediários e finais, assim como as hipóteses que suportam essas relações e as influências das variáveis relevantes de contexto.

A aplicação da metodologia se concretiza com a identificação do problema e suas correspondentes relações de causas e consequências que justificam o programa e circunstâncias da formulação a proposta com objetivos, público alvo e critérios de seleção dos beneficiários.

Na sequência, os elementos da estrutura do programa representam o escopo do programa: ações, produtos, resultados intermediários e final. Explicita como a intervenção será organizada em função dos efetivos resultados alcançáveis e mensuráveis.

O roteiro de construção do Modelo Lógico prevê quatro etapas:

1. Coleta e análise de informações;
2. Pré-montagem do ML;
3. Validação do ML;
4. Elaboração do Plano de Avaliação.

A conclusão das três primeiras etapas estão representadas em quatro (4) diagramas apresentados na sequência. A partir das próximas páginas, como recurso didático, faz-se a explicação por meio dos desenhos dos diagramas para facilitar sua elaboração.

RECOMENDA-SE:

Participação e colaboração intensa entre a coordenação e equipe do programa para a construção do ML

DIAGRAMA 1- EXPLICAÇÃO DO PROBLEMA DO PROGRAMA

Consequências

Esse diagrama apresenta o enunciado do problema e seus descritores na situação inicial. Expressa os vínculos e causalidades. Ideia de [“árvore de problemas”](#).



Causas

DESCRIPTORES

São valores (taxas, percentuais) que mostram, de forma clara, que o problema existe e tornam o seu enunciado mais preciso, para que ele possa ser verificável. Eles expressam os sintomas dos problemas, ou seja, suas evidências na situação inicial, e estabelece uma linha de base para aferir a mudança esperada com a intervenção desenhada para enfrentá-lo. Auxiliam na construção dos indicadores de resultados finais.

Agravamento do problema com a indicação dos fenômenos e resultados negativos se a situação indesejável não for enfrentada

1) Problemas sociais agravados sem o programa

2) Ocorrências factíveis encontradas na realidade

3) Efeitos que o problema com suas causas provoca na realidade

4) Comprometimento do futuro sem o programa

PROBLEMA

Formulação concisa da situação indesejável a ser enfrentada .
O que se quer mudar com o programa.

1) ter alto impacto na mudança do problema

2) ser um centro prático de ação, ou seja, o ator pode agir de modo prático, efetivo e direto sobre a causa

3) ser politicamente oportuno agir sobre a causa identificada

4) serem de diversas ordens e devem estar relacionadas da mais geral para a mais particular e por tema

5) Estar na agenda governamental para a proposição de enfrentamento, técnico e com legitimidade política

As causas devem ser explicativas do problema

PROBLEMA

Expressa, obrigatoriamente, uma situação negativa como: escassez, inadequação, inexistência, precariedade, insegurança, dificuldade, falta de acesso, fragilidade, desestruturação, insuficiência, ausência, inexistência, baixo desempenho, déficit de oferta, inoperância de funcionamento, desigualdade, inequidade.

Para identificar o problema:

- Observe se o enunciado reflete as causas e/ou consequências.
- Verifique se o que se delimitou como problema é, de fato, passível de intervenção com o programa pretendido.
- Descreva em um texto sintético (no máximo duas laudas) com base nas evidências levantadas para embasar a explicitação do enunciado no diagrama.
- Reserve tempo para análise e debate com a equipe para a enunciação do problema, face as evidências que levantarem.
- Utilize a ferramenta da “[árvore de problemas](#)”.
- Combine diferentes ângulos.
- Examine o problema pela visão da situação indesejada. Por exemplo, em um programa de capacitação de professores, o problema não pode ser definido como Falta de Capacitação dos professores ou Obrigação de Cumprimento da Legislação. O que se quer resolver, ou a situação indesejada, o problema, enfim, é o Baixo desempenho escolar dos alunos.

CONSTRUÇÃO DO ML

Diagrama 1
Explicação do Problema



O problema é explicado por causas e consequências e demonstrado com os descritores.

EVITE QUE O NOME
SINALIZE A SOLUÇÃO
DO PROBLEMA



O próximo diagrama expande o que foi elaborado no diagrama 1 para relacionar com os atributos que delimitam o campo de atuação do Programa desenhado.



DESCRIPTORIOS

- Reflete a demonstração da existência do problema e a relevância do programa proposto.
- Indica a situação da mudança pretendida com o programa.
- Seleciona informações estatísticas periodicamente aferidas que evidenciem e dimensionem o problema.
- O levantamento das evidências resulta na revisão do problema e suas causas, não hesite em revisar o enunciado.
- Utilizar-se do conhecimento existente sobre a realidade a ser enfrentada.
- Para melhorar o conhecimento sobre a realidade realize visita de campo, sistematização de pesquisas quantitativas e qualitativas, análise de informações estatísticas, leitura de estudos de avaliação de programas de natureza similar.
- Com o levantamento das evidências pode-se revisar o problema, suas causas e consequências.
- Não hesite em refazer o trabalho!

CAUSAS

- Respondem aos “por quês” do problema
- Estabelece os nexos sobre a origem do problema
- Orientam a formulação das ações do programa. São gargalos explicativos do problema.

DIAGRAMA 1- EXPLICAÇÃO E REFERÊNCIAS BÁSICAS DO PROGRAMA

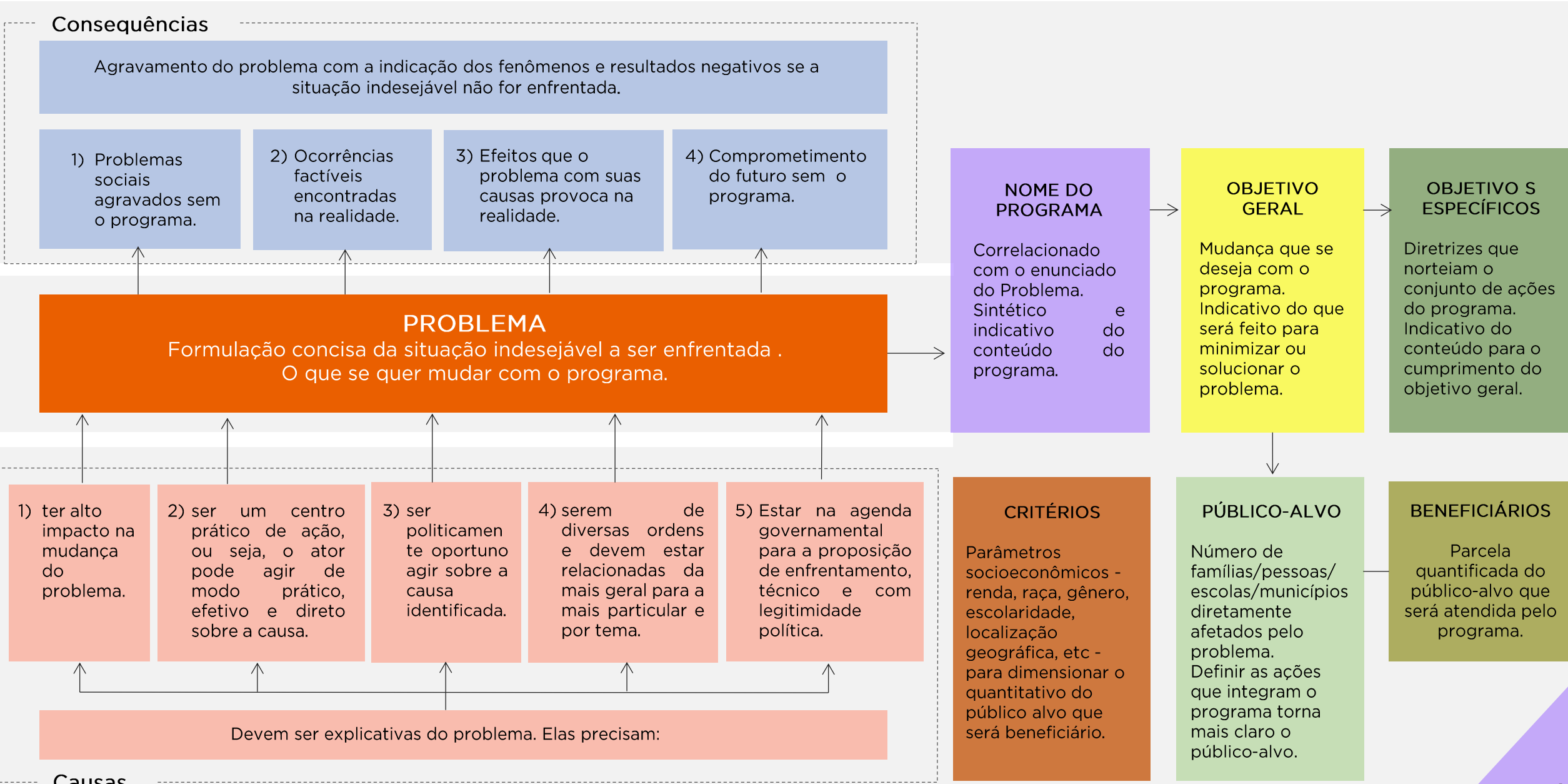
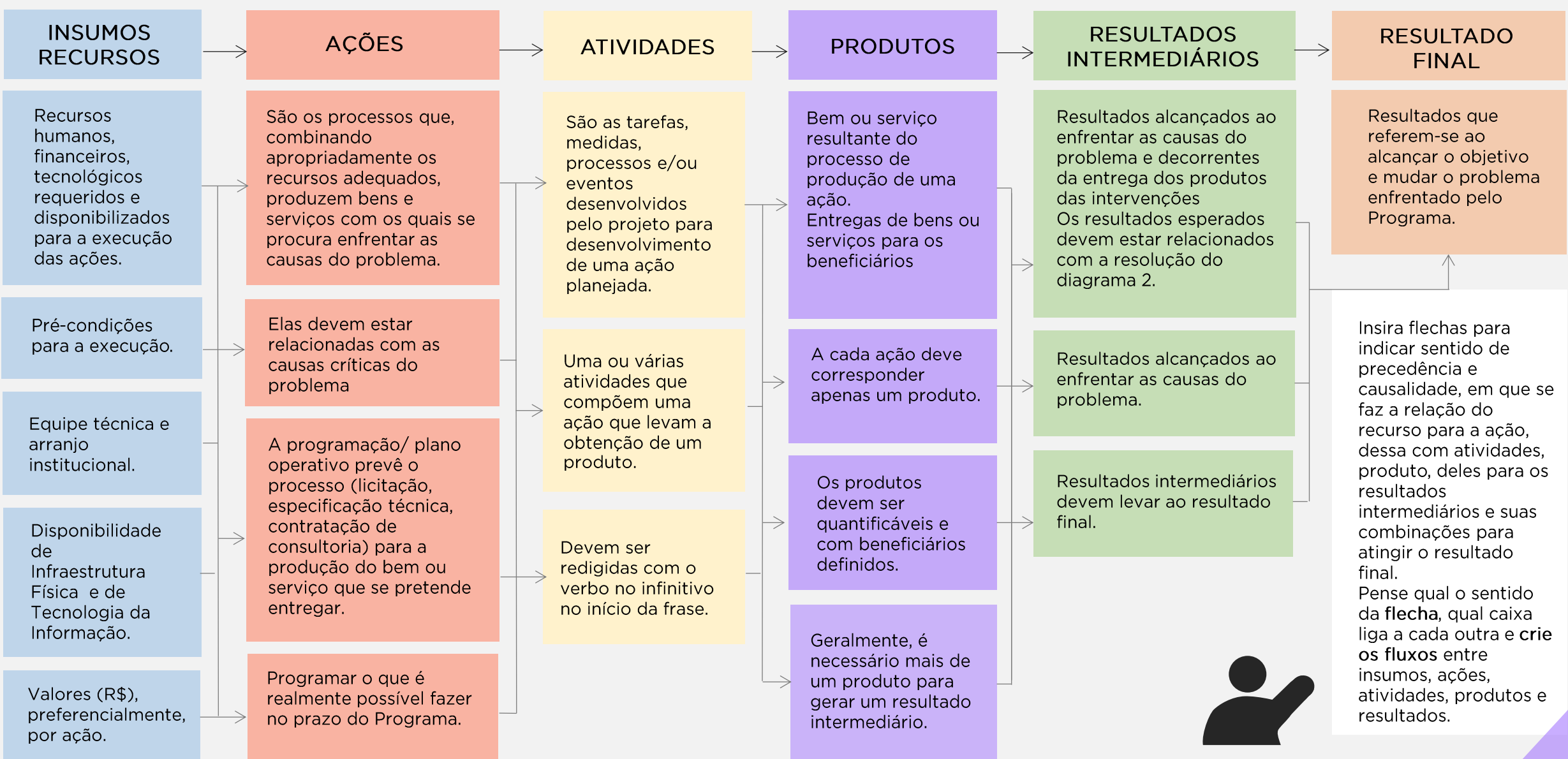


DIAGRAMA 2- ESTRUTURAÇÃO DO PROGRAMA PARA ALCANCE DE RESULTADOS



O PROCESSO DE CONSTRUÇÃO DO DIAGRAMA ENVOLVE PENSAR E REPENSAR AS RELAÇÕES DE CAUSA, PRECEDÊNCIA E EFEITO E EXPRESSAR DE MANEIRA SIMPLES E CLARA.



No diagrama 3, a seguir, deverão ser listados os fatores de contexto do programa apontados durante a coleta de informações.

São os fatores que podem influenciar o desempenho do Programa e a probabilidade de atingir os resultados esperados.



AÇÕES

Considerar os processos e o tempo de tramitação burocrática e administrativa da execução, de acordo com as normas do Estado e do agente cofinanciador.

RESULTADOS

Quantificar os resultados de produtos intermediários e final correlacionados com as ações e objetivos. Mensurar de acordo com o efetivamente realizado.

Proposta de formulação de resultado:

Produto = ação.

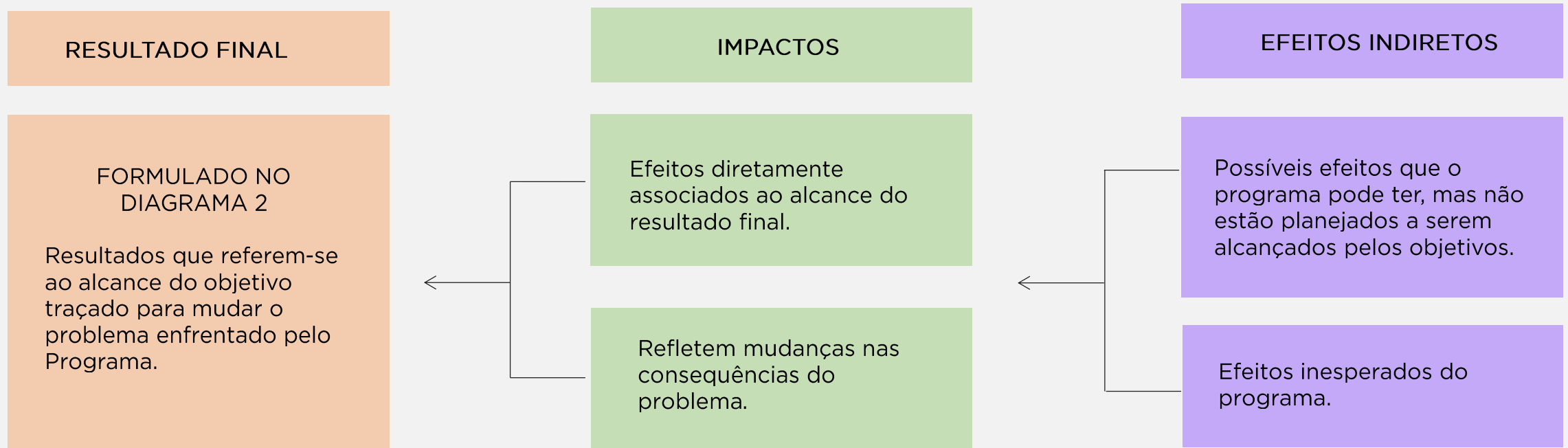
Exemplo: Ação 1 - Realizar capacitação de 300 técnicos em modernização gerencial.
Produto= 300 técnicos capacitados em modernização gerencial.

INSUMOS/ RECURSOS

Dimensionar na etapa final de construção do ML, com o resultado das negociações. Elaborar uma planilha de atividades com a disponibilidade de recursos e as necessidades mínimas.

A coluna de Recursos e Insumos deve ser preenchida ao final da formulação do diagrama 2.

DIAGRAMA 3 - RESULTADOS, IMPACTOS E EFEITOS DO PROGRAMA



Este diagrama demonstra os parametros para a avaliação, indicando as apostas de eficácia nas ações e na efetividade dos resultados intermediários e final.

DIAGRAMA 4 - FATORES RELEVANTES DE CONTEXTO DO PROGRAMA

Refletir sobre as possíveis influências do contexto sobre a implementação do programa.

FATORES DE CONTEXTO

FAVORÁVEL

Variáveis-chave, fora do controle da gerência do programa que, a depender do seu comportamento, contribuem para desempenho do programa.

Aspectos da realidade relevantes de contexto que positivos para a execução.

DESFAVORÁVEL

Variáveis-chave, fora do controle da gerência do programa que, a depender do seu comportamento, prejudicam o desempenho do programa.

Aspectos da realidade negativos e que podem comprometer a execução.

Relações e circunstâncias que podem **influenciar** de maneira a favorecer ou desfavorecer a execução das ações no prazo e com os recursos disponibilizados.

Neste diagrama são identificados os fatores que devem ser gerenciados na formulação e execução do programa com o intuito de mitigar adversidades ou potencializar os efeitos na execução.

Após os diagramas do Modelo Lógico, geralmente, nos projetos com financiamento externo, exige-se a construção de uma Matriz de Resultados, baseada no Diagrama 3.

A **Matriz** é um instrumento/ferramenta gerencial ou de gestão que possibilita e facilita o monitoramento e/ou avaliação dos projetos. Para sua elaboração deve-se examinar se:

- o detalhamento nos diagramas é suficiente e reflete os entendimentos entre o Estado e o agente financiador;
- as inter-relações dos elementos dos diagramas foram desenhadas explicitamente de forma que as setas indiquem as relações lógicas de consequências e precedências;
- os diagramas refletem a lógica do Programa em comparação com os demais documentos do seu projeto e do Acordo de Empréstimo;
- há consistência entre o que será feito, a eficácia das ações propostas e os resultados esperados;
- as estratégias de execução programadas e os cronogramas negociados com o agente financiador possuem consistência e factibilidade.

A Matriz precisa ser clara e objetiva para que o gestor se reconheça e entenda o que deve perseguir com o Programa.

Há diferentes exemplos de [Matriz de Resultados](#), mas todas procuram estruturar os elementos do Programa/projeto para avaliação sobre seu desempenho. A seguir, apresenta-se um modelo sintético que contempla os principais elementos necessários para sua aplicabilidade.

MATRIZ DE RESULTADOS	INDICADOR	LINHA DE BASE	META	FÓRMULA DE CÁLCULO	FONTE	DATA DE AFERIÇÃO
	Informação quantificável que objetiva representar e comparar uma determinada situação prevista e realizada, para avaliar em que medida uma ação está ocorrendo ou produzindo os efeitos esperados. Podem ser taxa, proporção, razão, percentual, nº absoluto, etc.	Informações do ponto de partida de um projeto - dados da situação inicial que se deseja alterar. Ponto de referência para a formação de indicadores de resultados.	Quantificação especificada do que se pretende alcançar. Pode ser física ou de alcance percentual.	Expressão aritmética de como se mensura o indicador.	Sistema, ferramenta, instrumento de gerenciamento e gestão do Programa/Projeto em que se registra o executado.	Data em que se faz o levantamento, aferição e cálculos dos dados.
PRODUTO Diagrama 2 Resultado quantificável do bem ou serviço entregue com a execução de cada uma das ações. Afere o alcance da meta física estabelecida pelo programa.	Especificação da mensuração dos bens e serviços entregues com a execução da ação. Estabelecer também a unidade de medida.	Não se aplica. Pois os produtos são bens e serviços propostos a ser feito e a situação inicial sempre seria 0.	Quantitativo de bem ou serviço a ser alcançado no período - com a execução da ação programada no diagrama 2. É uma meta física. Em geral, definida para cada ano, em programas e projetos de financiamento externo.	Explicação de como se mensura o indicador do produto. PLANEJADO X EXECUTADO.	Especificar em qual instrumento está registrado a execução do produto previsto.	Estabelecer quando medir o previsto, de acordo com o prazo de execução do programa.
RESULTADO INTERMEDIÁRIO Diagrama 2 Indicação do que se espera alcançar proporcionalmente com determinado tempo de desenvolvimento do programa/projeto	Especificação do alcance intermediário que se quer obter, pode expressar a aferição proporcional de um conjunto de bens e serviços executados para se concluir um marco interposto antes do final do programa. Estabelecer também a unidade de medida.	Quantitativo / indicação do valor mensurado da situação inicial a ser alterada.	Quantitativo dos valores estimados no resultado de produto que estão correlacionadas a este resultado.	Explicação de como se mensura o indicador de resultado intermediário. PLANEJADO X EXECUTADO. Pode estabelecer a proporção de produtos executados para alcance de um marco intermediário.	Especificar em qual instrumento está registrado a execução do resultado intermediário previsto.	Em geral, ao final do segundo ano de execução anual, estabelecida no Acordo de Empréstimo do projeto ou programa.
RESULTADO FINAL OU/E IMPACTO Diagrama 3 Definição do que se pretende obter de benefício com o programa.	Especificação dos resultados finais a serem atingidos. Deve aferir os benefícios concretos decorrentes das entregas de bens e serviços previstos e executados. Estabelecer também a unidade de medida.	Quantitativo/ indicação do valor mensurado da situação inicial a ser alterada.	Definir o percentual ou taxa considerada como o alcance do resultado final. Para o indicador escolhido.	Explicação de como se mensura o indicador de resultado final ou de impacto. PLANEJADO X EXECUTADO.	Especificar em qual instrumento está registrado informações para identificar o resultado final previsto.	Na conclusão do conjunto das ações e conforme definido no Acordo de Empréstimo do projeto ou programa.

IMPORTANTE

- Os **conceitos** de árvore de problemas, de precedência entre causa, problema e consequência, de mudança que se quer obter e a relação lógica entre problema, ação proposta e resultado pretendido devem estar **claros** e **consensuais** entre a equipe envolvida.
- O processo de elaboração do modelo lógico exige muitas discussões, revisões e acertos de entendimento conceitual entre participantes antes de estar definido para o gestor e os envolvidos do programa/projeto. Mas deve ser finalizado **antes** do início de sua execução. Quanto melhor revisado e debatido mais fácil seu monitoramento e avaliação de desempenho.
- Procurar sempre ter subsídios de **evidências** para traçar metas, seja para produtos ou resultados e impactos. Além de evidências é necessário **avaliar caminhos/propostas** otimista, realista e pessimista para projetar metas e cronogramas.
- É fundamental ponderar a respeito da capacidade de implementação real para executar o programa/projeto. É imprescindível adequar a priorização dos objetivos e resultados estratégicos do programa a sua exequibilidade. De nada adianta desenhar um projeto sem que haja uma estrutura mínima de recursos, em especial, humanos, e arcabouço administrativo para seu desenvolvimento no tempo. O esforço do planejamento é também trilhar percursos **realmente** possíveis para enfrentar os problemas definidos.
- Permite-se revisões de execução de produtos, conforme o desenvolvimento monitorado do programa. No entanto, as revisões devem ser efetivas e justificadas devido a uma mudança na lógica e finalidade observada, não apenas alterações de metas em função de dificuldades oriundas da fragilidade das previsões e estudos que subsidiaram o projeto.
- Utilize arquivo modelo para o desenho dos diagramas. Acesso aos diagramas em word para preenchimento:
<http://www.ipardes.pr.gov.br/Pagina/Manual-Modelo-Logico-Aplicacao-pratica-para-estruturacao-de-programas-e-projetos>

ÁRVORE DE PROBLEMAS

é uma ferramenta gerencial de projetos que utiliza da metáfora da árvore, para representar graficamente uma situação-problema (tronco), suas principais causas (raízes) e os efeitos que ela provoca (galhos e folhas). p. 8 e 9. [◀ voltar à página](#)

AJUDA MEMÓRIA

é um documento de registro de reuniões de Missões dos financiadores e das equipes envolvidas no projeto/programa em que se esclarecem as discussões feitas e os encaminhamentos deliberados, bem como apontam os responsáveis, assim como pede-se a assinatura dos participantes. p. 6. [◀ voltar à página](#)

ACORDO DE EMPRÉSTIMO

é um acordo executivo, instrumento bilateral, em que se operacionaliza uma cooperação entre um agente financiador e secretarias estaduais responsáveis por um programa em que os mutuários ajustam operação de crédito, estabelecendo direitos e obrigações recíprocas. p. 16. [◀ voltar à página](#)

CARTA CONSULTA

é o documento de requisição financiamento ou doação que descreve ações e custos previstos na execução dos projetos que se pretende contratar com recursos externos e a contrapartida que é oferecida pelo mutuário pretendente. Esse documento será avaliado pela Comissão de Financiamento Externo - COFIEEX, órgão no Ministério da Economia do governo brasileiro. Ver: <http://www.sigs.planejamento.gov.br/sigs/> p. 6. [◀ voltar à página](#)

INDICADOR

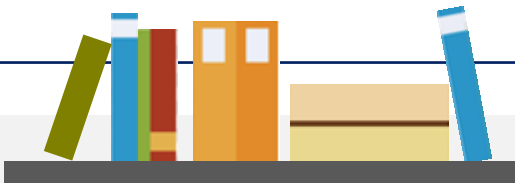
é uma informação quantificável que objetiva representar e comparar uma determinada situação ou realidade em diferentes locais e/ou épocas. Ele aponta, traduz, indica uma determinada dimensão de interesse. Exemplos: taxa de analfabetismo; densidade demográfica; taxa de mortalidade infantil, número de cursos realizados, etc. Há tipos de indicadores diferentes, pro exemplo, de produtos, processos, resultados e de impacto que se adequam às finalidades de sua medição. p. 17 [◀ voltar à página](#)

MATRIZ DE RESULTADOS

é uma ferramenta de gerenciamento feita após o ML. Ela é uma visualização em matriz que descreve indicadores apropriados para aferir o desempenho do Programa. Nela se descreve todos os impactos, resultados (intermediários e finais) e produtos do Projeto. Para cada produto se estabelecem indicadores, metas e fontes de verificação, permitindo monitoramento de desenvolvimento e avaliação do desempenho do Programa. Esses indicadores de desempenho identificam características de impactos, resultados, saídas, processos e entradas de um projeto para considerar se a sua finalidade e cronograma estão sendo cumpridos; A Matriz de Resultados pode ter diferentes conteúdos. Ver dois exemplos:

1) <http://fmlf.salvador.ba.gov.br/images/mdende/Anexo8.pdf> e

2) <https://www.seplag.ce.gov.br/wp-content/uploads/sites/14/2011/05/SEPLAG.pdf> p. 16 [◀ voltar à página](#)



CASSIOLATO, Martha; GUERESI, Simone. Como elaborar Modelo Lógico: roteiro para formular programas e organizar avaliação. **Nota Técnica**, Brasília: IPEA, 2010.

FERREIRA, Helder; CASSIOLATO, Martha; GONZALEZ, Roberto. Nota Técnica n. 02: **Como elaborar Modelo Lógico de Programa** : um roteiro básico. Brasília, Ipea, 2007. 23 p.

IPARDES. Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social. **Referências Básicas** / Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social. - Curitiba : IPARDES, 2012. 21 p.

IPARDES. Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social. **Modelo Lógico Programa Sistema de Avaliação da Aprendizagem** / Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social. - Curitiba : IPARDES, 2012. 21 p.

IPARDES. Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social. **Modelo Lógico Prorural : desenvolvimento econômico sustentável** / Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social. - Curitiba : IPARDES, 2012. 16 p.

IPARDES. Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social. **Modelo Lógico Programa Mãe Paranaense** / Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social. - Curitiba : IPARDES, 2012. 15 p.