



10.22633/rpge.v29iesp1.20475



Revista on line de Política e Gestão Educacional
Online Journal of Policy and Educational Management



¹ Universidade Thuongmai, Hanói, Vietnã. Chefe do Departamento de Assuntos Jurídicos e Inspeção.

² Universidade Thuongmai, Hanói, Vietnã. Departamento de Assuntos Jurídicos e Inspeção.

³ Universidade Thuongmai, Hanói, Vietnã. Docente da Faculdade de Direito.

⁴ Universidade Thuongmai, Hanói, Vietnã. Docente da Faculdade de Economia.

PARCERIA PÚBLICO-PRIVADA NO ENSINO SUPERIOR NO VIETNÃ: OPORTUNIDADES E DESAFIOS

ASOCIACIÓN PÚBLICO-PRIVADA EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR EN VIETNAM: OPORTUNIDADES Y DESAFÍOS

PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP IN HIGHER EDUCATION IN VIETNAM: OPPORTUNITIES AND CHALLENGES

Quyen Hong DO¹

quyendo@tmu.edu.vn



Thuy Thi Minh PHUNG²

minhthuy051296@gmail.com



Nguyet Thi TRAN³

nguyet.tt@tmu.edu.vn



Phuong Thi Hong VU⁴

phuong.vth@tmu.edu.vn



Como referenciar este artigo:

Hong Do, Q., Thi Minh Phung, T., Thi Tran, N., & Thi Hong Vu, P. (2025). Public-private partnership in higher education in vietnam: opportunities and challenges. *Revista on line de Política e Gestão Educacional*, 29(esp.1), e025040. DOI: 10.22633/rpge.v29iesp1.20475

Submetido em: 19/05/2025

Revisões requeridas em: 13/06/2025

Aprovado em: 30/06/2025

Publicado em: 31/07/2025

RESUMO: No contexto da escassez de recursos do orçamento estatal para a educação superior, as universidades públicas no Vietnã dependem, em grande medida, das taxas de matrícula. Por isso, a parceria público-privada (PPP) na educação superior é considerada uma tendência inevitável. Contudo, na prática, a implementação de projetos de PPP em universidades públicas vietnamitas ainda não é comum. Neste artigo, os autores destacam as oportunidades para o desenvolvimento de projetos de PPP na educação superior no Vietnã, considerando a situação atual de implementação desses projetos, as diretrizes, políticas e leis do Partido e do Estado para incentivar as PPPs nessa área, e o sucesso alcançado por alguns países ao aplicarem PPPs na educação superior. Além disso, analisam-se os desafios enfrentados pelos setores público e privado na execução de projetos de PPP no Vietnã. Com base nisso, apresentam-se recomendações para fomentar as PPPs na educação superior.

PALAVRAS-CHAVE: Orçamento estatal. Educação. Educação superior. Parceria público-privada (PPP).



RESUMEN: En el contexto de la escasa asignación del presupuesto estatal para la educación superior, las universidades públicas en Vietnam dependen en gran medida de las tasas de matrícula. Por ello, la asociación público-privada (APP) en la educación superior se considera una tendencia inevitable. Sin embargo, en la práctica, la implementación de proyectos APP en las universidades públicas de Vietnam aún no es común. En este artículo, los autores se centran en señalar las oportunidades para desarrollar proyectos APP en la educación superior en Vietnam, basándose en la situación actual de su implementación; las directrices, políticas y leyes del Partido y del Estado para fomentar las APP en este ámbito; y el éxito de algunos países en el mundo al implementar proyectos similares. Asimismo, se analizan los desafíos que enfrentan tanto el sector público como el privado. Sobre esta base, se presentan recomendaciones para impulsar las APP en la educación superior en Vietnam.

PALABRAS CLAVE: Presupuesto estatal. Educación. Educación superior. Asociación público-privada (APP).

ABSTRACT: In the context of a shortage of state budget allocation for higher education (HE), public universities in Vietnam have to depend largely on tuition fees. Therefore, public-private partnership (PPP) in HE is considered an inevitable trend. However, in reality, the implementation of PPP projects in public universities in Vietnam is not yet popular. In the scope of this article, the authors focus on pointing out the opportunities for developing the PPP projects in HE in Vietnam based on the current situation of implementing PPP projects in HE; guidelines, policies, and laws of the Party and State on encouraging PPP in this field; and the success of some countries in the world when implementing PPP projects in HE. At the same time, the authors also analyze the challenges that both the public and private sectors face when implementing PPP projects in HE in Vietnam today. On that basis, some recommendations are made to promote PPP in HE in Vietnam.

KEYWORDS: State budget. Education. Higher education. Public-private partnership (PPP).

Artigo submetido ao sistema de similaridade



Editor: Prof. Dr. Sebastião de Souza Lemes

Editor Adjunto Executivo: Prof. Dr. José Anderson Santos Cruz.

INTRODUÇÃO

A educação superior (ES) exerce um papel fundamental no desenvolvimento socioeconômico nacional ao capacitar a força de trabalho qualificada, fomentar a pesquisa e impulsivar a inovação (Salmi, 2017). No contexto vietnamita de inovação e integração internacional, a oferta de recursos humanos altamente qualificados, aliada ao desenvolvimento sustentável da ciência, da tecnologia e da inovação, contribui de maneira significativa para o crescimento econômico do país. Diante disso, o investimento em ES deve ser priorizado como base para o crescimento sustentável e o fortalecimento da competitividade nacional.

Lai (2024) investigou os desafios enfrentados pela ES do Vietnã no contexto da integração internacional. Seus achados revelam que a estimativa de gastos do orçamento estatal para a ES em 2020 foi de 16.703 bilhões de VND, correspondendo a 0,96% do total das despesas públicas. No entanto, os gastos efetivos totalizaram apenas 11.327 bilhões de VND, o equivalente a 0,65% do orçamento estatal total (o financiamento público real destinado a ES em relação ao PIB em 2018 foi de 0,20% e 0,19%, respectivamente). Nos últimos anos, a alocação total do orçamento estatal para a ES tem representado apenas 0,27% do PIB (Pham Minh, 2023, p. 2). De acordo com o Banco Mundial (2020), esses valores são consideravelmente inferiores aos de outros países — correspondendo apenas a um quinto ou um sexto da média observada em países desenvolvidos (OCDE) e em algumas nações da ASEAN.

Desde a Resolução n.º 29/NQ-TW (Vietnã, 2013), que propôs a renovação fundamental e abrangente da educação e da formação com foco na autonomia e na autorresponsabilidade, a autonomia universitária tem se expandido significativamente no Vietnã. A partir dessa diretriz, as instituições de ES passaram a ser financeiramente autônomas, devendo garantir, por meios próprios, suas despesas correntes e de investimento, de modo a ampliar as receitas sociais, expandir sua atuação e aprimorar a qualidade da formação. Contudo, essa mudança também resultou em uma crescente dependência das mensalidades. A fim de estimular a mobilização de recursos sociais para o financiamento da ES no período de 2019 a 2025, a Resolução n.º 35/NQ-CP (Vietnã, 2019) declara de forma explícita: “O Governo incentiva e cria condições favoráveis para que investidores nacionais e estrangeiros invistam no desenvolvimento da educação e da formação em todos os níveis educacionais”. Nesse cenário, a parceria público-privada (PPP) no setor educacional é compreendida como uma tendência inevitável. Apesar de amplamente adotado em escala global, o modelo de PPP ainda não foi implementado na educação superior vietnamita.

No escopo deste artigo, foram estabelecidos três objetivos principais: primeiro, esclarecer o referencial teórico sobre a PPP na ES; segundo, identificar as oportunidades e os desafios enfrentados pelas instituições de ES, pelos investidores e pelo governo na aplicação do

modelo de PPP no Vietnã; e, por fim, apresentar recomendações para promover a adoção desse modelo no setor.

METODOLOGIA

Este artigo fundamenta-se em uma análise abrangente de dados secundários. O autor realiza uma síntese de informações provenientes de diversas fontes, incluindo relatórios estatísticos emitidos por órgãos competentes, como o Ministério das Finanças e o Ministério da Educação e Formação, além de estudos e publicações pertinentes ao tema tratado. Essa síntese serve de base para as análises, avaliações e considerações apresentadas com fins investigativos.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Referencial teórico sobre PPP na ES

De acordo com Yescombe (2007), o termo “parceria público-privada” (PPP) teve origem nos Estados Unidos para descrever uma iniciativa conjunta de investimento entre os setores público e privado voltada a programas de desenvolvimento no setor educacional. Na década de 1950, a expressão referia-se principalmente à coparticipação em projetos de infraestrutura, mas, a partir dos anos 1960, passou a ser mais comumente utilizada para designar colaborações público-privadas voltadas à reestruturação urbana. No final dos anos 1990 e início dos anos 2000, conforme a legislação estadunidense, o termo PPP passou a designar uma colaboração contratual entre o governo e o setor privado para o desenvolvimento conjunto de infraestrutura e a prestação de serviços públicos (Dominique & John, 2015). Posteriormente, o conceito foi amplamente adotado em países como Reino Unido, Nova Zelândia e Austrália (Efraim, 2006; Jane & Richard, 2015), descrevendo a combinação de recursos dos setores público e privado para a prestação de serviços públicos ou a gestão de ativos públicos.

Atualmente, existem diversas definições para PPP. Segundo o Banco Asiático de Desenvolvimento (2008), o Banco Mundial define a PPP como um contrato de longo prazo firmado entre uma parte privada e um órgão governamental para a prestação de bens ou serviços públicos, no qual o investidor privado assume riscos significativos e responsabilidades de gestão, sendo remunerado com base nos resultados alcançados. No contexto vietnamita, a PPP é reconhecida como um método de investimento executado por meio de cooperação, por tempo determinado, entre o Estado e investidores privados, formalizada por meio de contratos de projetos de PPP, com o objetivo de atrair a participação da iniciativa privada (Vietnã, 2020b, Art. 3, cláusula 10). Dessa forma, a PPP pode ser compreendida como um acordo entre uma agência estatal e uma empresa privada, no qual se compartilham responsabilidades e

benefícios relacionados à implementação, operação e gestão de projetos voltados à oferta de bens e serviços públicos.

Segundo a Declaração Mundial sobre Educação Superior (UNESCO, 1998), a missão central da ES é formar recursos humanos de alta qualidade para fomentar o crescimento socioeconômico nacional (Bedford et al., 2018). Assim, na maioria dos países, a ES é tratada como uma responsabilidade do Estado, sendo seus investimentos majoritariamente oriundos do orçamento público (Warasthe, 2017). No entanto, diante do aumento dos custos e das crescentes exigências por melhoria da qualidade, a PPP passou a ser considerada um mecanismo financeiro complementar necessário (Fennell, 2007). Nas últimas duas décadas, a participação do setor privado na ES cresceu consideravelmente, sobretudo nos países em desenvolvimento, como resposta à crescente demanda educacional e à necessidade de formação de mão de obra (Patrios et al., 2009).

Dessa forma, a PPP na ES refere-se a um acordo formalizado por contrato entre o Estado e o setor privado para implementar, gerir e operar projetos de investimento relacionados à infraestrutura e a equipamentos educacionais. Esses contratos estabelecem cláusulas específicas para o compartilhamento de responsabilidades, recursos, competências e riscos entre as partes envolvidas, com o objetivo de atingir metas comuns e atender às necessidades específicas de cada um dos partícipes.

Situação atual dos recursos públicos e dos projetos de PPP na ES no Vietnã

i) *Situação atual dos recursos públicos para a ES:* atualmente, no Vietnã, as fontes de financiamento da educação superior (ES) provêm majoritariamente do orçamento estatal e de investimentos extrOrçamentários.

Sobre o orçamento estatal: a Resolução n.º 29-NQ/TW (Vietnã, 2013) estabeleceu como meta destinar, no mínimo, 20% do orçamento público total à educação. No entanto, os gastos efetivos do Estado com educação têm se mantido constantemente abaixo desse patamar. Entre 2018 e 2020 (Vietnã, 2017), o financiamento público da ES representou apenas entre 0,25% e 0,27% do PIB, sendo que, em 2020, a despesa efetiva caiu para 0,18% (Ministério das Finanças, 2022). Essa tendência se agravou em 2021 e 2022, com apenas 0,13% do PIB destinado à ES (Ninh, 2025). Nos últimos anos, a situação tem se tornado ainda mais crítica. Em 2023, a educação superior pública recebeu VND 3.811,6 bilhões — 67,8% do orçamento educacional do Ministério da Educação e Formação —, o que correspondeu a apenas 0,27% do orçamento estatal total (Ministério das Finanças, 2023; Ministério da Educação e Formação, 2025). Em 2024, os gastos do Ministério da Educação e Formação com a ES aumentaram significativamente, atingindo VND 3.811,6 bilhões (Ministério da Educação e Formação, 2024). No entanto, considerando o orçamento estatal estimado em VND 1.274.600,0 bilhões, esse valor

representou apenas uma pequena parcela (0,3%) (Ministério das Finanças, 2024). A alocação orçamentária do Vietnã para a ES é atualmente uma das mais baixas do mundo, apresentando um índice de gasto extremamente reduzido para um país que almeja alcançar o status de economia de renda média superior até 2030 (World Bank, 2020).

Sobre os investimentos extraorçamentários: com a redução ou a ausência de alocação de verbas estatais para despesas correntes das universidades, as instituições públicas enfrentam grandes dificuldades para manter suas operações dentro do modelo de autonomia, devido à insuficiência de recursos. Como consequência, são obrigadas a aumentar as mensalidades. Em diversas universidades, as mensalidades representam mais de 80% da receita total, enquanto a arrecadação proveniente de pesquisa científica e transferência de tecnologia constitui apenas uma parcela mínima (menos de 4% da receita). Por exemplo, a Universidade Ton Duc Thang registrou, em 2022, uma receita legal de VND 1.067 bilhões, dos quais VND 963 bilhões (cerca de 90%) originaram-se de mensalidades. Da mesma forma, a Universidade de Ciência e Tecnologia de Hanói apresentou receita total de VND 1.070,8 bilhões no mesmo ano, com aproximadamente 80% provenientes de mensalidades. Em 2023, a Universidade de Tecnologia da Universidade Nacional do Vietnã, em Ho Chi Minh, obteve receita superior a VND 1.003 bilhões, sendo que VND 672,5 bilhões vieram das mensalidades (Han Minh, 2024). Quando as mensalidades compõem uma parcela tão expressiva da receita das universidades, o ônus financeiro recai diretamente sobre os estudantes.

ii) Projetos de PPP na educação superior: durante mais de duas décadas de implementação da regulamentação sobre parcerias público-privadas, entre 1997 e 2019, apenas 6 dos 336 projetos de PPP foram destinados ao setor educacional. Desde 2019, especialmente após a entrada em vigor da Lei de Investimento via PPP, em 2021, nenhum projeto na área de educação e formação foi efetivamente executado (Le, 2023). Em 2022, o Vietnã lançou seu primeiro projeto de PPP na ES: a construção da Área Urbana da Universidade Nacional de Hanói, localizada em Hoa Lac, liderada pela Universidade Nacional do Vietnã, Hanói. Além disso, essa universidade elaborou uma lista de projetos previstos para investimento por meio de PPP no período de 2022 a 2025, incluindo: o Centro de Pesquisa e Desenvolvimento Científico e Tecnológico; o Centro de Formação de Recursos Humanos de Alta Qualidade em Tecnologia Bancária e Financeira; um Hospital com padrão internacional; dormitórios; e um Complexo de Serviços Comerciais (VNU, 2023). No entanto, diante das atuais condições, a PPP na ES ainda não pode ser considerada uma fonte de financiamento estável e confiável.

Oportunidades para a aplicação do modelo de PPP na ES no Vietnã

Em primeiro lugar, o contexto nacional e a atual situação dos projetos de PPP na ES no Vietnã: a baixa destinação de recursos públicos para a educação superior e a forte dependência

das mensalidades impõem uma sobrecarga financeira aos estudantes, sobretudo aqueles em situação de vulnerabilidade, o que acentua desigualdades sociais e limita o acesso equitativo à educação. Apesar disso, o número de projetos de PPP na ES permanece restrito. Diante desse cenário, abre-se uma janela de oportunidade para que investidores privados com robusta capacidade financeira participem da estruturação de PPPs no setor, com potencial de retorno econômico, ao mesmo tempo, em que contribuem para a mitigação das dificuldades do setor público e para o desenvolvimento nacional da ES.

Em segundo lugar, a popularidade e eficácia do modelo de PPP na educação superior ao redor do mundo: em muitos países em desenvolvimento, a PPP tem contribuído para aliviar a pressão fiscal sobre os governos e, simultaneamente, melhorar a qualidade do ensino superior. Nos Estados Unidos, o modelo de PPP na ES se desenvolveu de forma significativa a partir da década de 1990, expandindo-se de apenas 7 estados no final dos anos 1990 para mais de 35 estados em 2015, totalizando um investimento de US\$ 13 bilhões (Minassians & Barseghyan, 2024). Com o crescimento econômico e a crescente dependência desse modelo, as instituições de ES nos EUA têm experimentado maior envolvimento do setor privado. Entre os projetos notáveis de uso misto em PPP, destacam-se os empreendimentos das universidades Drexel, South Florida, Ohio State, Kentucky, Texas A&M, Rowan e Seattle. Mais recentemente, a California State University Northridge iniciou a implementação de uma PPP para a construção de um complexo habitacional com 204 unidades destinados a professores e funcionários na região de Los Angeles (Minassians & Barseghyan, 2024).

Além dos Estados Unidos, o Japão também se destaca como líder global na execução de projetos de PPP na ES. Até 2019, o país havia implementado 835 projetos de PPP, dos quais 49 voltados a instalações educacionais e de formação, representando 5,9% do total. Esses projetos abrangem desde dormitórios, refeitórios e laboratórios até hospitais universitários. Dentre os empreendimentos de destaque, figuram: o Projeto de Construção do Edifício de Pesquisa e Centro de Serviços da Universidade de Kyoto, em 2002, com valor contratual superior a 10 bilhões de ienes; o Projeto de Construção de Dormitórios da Universidade de Tóquio, em 2011, com investimento total de 4,14 bilhões de ienes; e o Projeto do Hospital da Universidade de Tsukuba, voltado ao desenvolvimento e à gestão de instalações com feixe de prótons, em 2019, com investimento total de 113,40 bilhões de ienes (Fachriansyah, 2019).

O êxito de países com sistemas de educação superior desenvolvidos, como os Estados Unidos e o Japão, na implementação de projetos de PPP, serve como estímulo para que o Vietnã busque aprender com essas experiências, a fim de desenvolver o modelo de PPP na ES, visando à melhoria da qualidade do ensino superior e à formação de recursos humanos qualificados para sustentar o crescimento socioeconômico nacional.

Em terceiro lugar, as políticas e legislações do Partido e do Estado que incentivam o modelo de PPP na ES: diante das limitações orçamentárias para o financiamento da ES, o Vietnã

tem promulgado diversas políticas e legislações com o objetivo de promover projetos de PPP no setor, buscando a mobilização de recursos sociais provenientes do setor privado.

No que se refere às políticas e diretrizes do Partido e do Estado: a diretriz de expansão de projetos de PPP nos serviços públicos, incluindo a educação superior, está expressa na Resolução n.º 19-NQ/TW, de 25 de outubro (Vietnã, 2017), do 12º Comitê Central do Partido Comunista do Vietnã. Nessa resolução, estabelece-se como tarefa “instituir um mecanismo financeiro adequado para mobilizar todos os recursos sociais em prol do investimento no setor de serviços públicos, com ênfase nas áreas de saúde e educação, inclusive por meio de formas como PPP, joint ventures e associações”. Em 2019, o Governo publicou a Resolução n.º 35/NQ-CP, voltada ao fortalecimento da mobilização de recursos sociais para o desenvolvimento da educação e da formação no período de 2019 a 2025, que afirma, de forma clara: “O Governo incentiva e cria condições favoráveis para que investidores nacionais e estrangeiros invistam no desenvolvimento da educação e da formação em todos os níveis de ensino” e “implementar, de forma gradual, projetos-piloto de investimento na forma de PPP em educação, com prioridade inicial para projetos de desenvolvimento da infraestrutura educacional”. Tais normativas oferecem uma base sólida para a formulação de regulamentações que viabilizem a execução de projetos de PPP na ES.

Quanto ao arcabouço legal da PPP na ES: o Vietnã construiu um marco jurídico robusto para a implementação de PPPs na ES, por meio de legislações como a Lei de Investimento via PPP (2020); a Lei da Educação Superior (Vietnã, 2012), alterada e complementada em 2018; e a Lei de Investimentos (Vietnã, 2020a), entre outras. Essas normas reconhecem a educação — em especial a ES — como um setor elegível para PPP, estabelecendo as condições e os procedimentos para análise e aprovação de projetos, constituição e funcionamento de empresas de projetos PPP, além dos contratos específicos. Também são previstas garantias e incentivos ao investimento privado, como isenções fiscais, benefícios relacionados a taxas de uso e aluguel de terras, garantias de acesso a bens públicos necessários à execução dos projetos e mecanismos de compartilhamento de receitas adicionais ou perdas, a fim de proteger os interesses das partes envolvidas nos contratos de PPP em educação superior.

Desafios para a implementação da PPP na educação superior no Vietnã

Apesar das oportunidades anteriormente analisadas, o cenário atual da implementação da PPP na ES evidencia diversos desafios.

Em primeiro lugar, as limitações do sistema legal relacionado à PPP na ES: apesar de conter dispositivos favoráveis, a Lei de Investimento via PPP de 2020 apresenta algumas barreiras incompatíveis com a realidade do setor, destacando-se a exigência de investimento

mínimo de VND 100 milhões (alínea b, inciso 2, artigo 4), o que inviabiliza a elegibilidade de inúmeros projetos menores, porém essenciais. Consequentemente, muitos projetos de ES não conseguem acessar os benefícios ou as garantias previstas, o que desestimula a participação do setor privado e restringe investimentos necessários. Além disso, restrições sobrepostas advindas de legislações correlatas — como as relativas a bens públicos, orçamento estatal, uso do solo, propriedade intelectual e investimento — tornam os procedimentos excessivamente complexos para as universidades públicas, afastando potenciais investidores privados das oportunidades de PPP.

Em segundo lugar, as percepções dos setores público e privado sobre a PPP na ES

No caso das instituições públicas de ES: docentes e pesquisadores de universidades públicas, em geral, compreendem e exercem suas atividades de ensino, pesquisa e transferência de tecnologia como um serviço à sociedade, sem foco em lucro, negócios ou atividades comerciais (Chung, 2023). Soma-se a isso a preocupação de que a inserção do setor privado no campo educacional, em especial na ES, possa comprometer o papel do Estado, resultando na mercantilização da educação, na privatização do ensino superior ou no aumento das desigualdades no acesso.

No que se refere ao setor privado: embora a PPP seja, por natureza, um modelo de investimento voltado ao lucro, o setor educacional no Vietnã apresenta retorno financeiro pouco visível. Além disso, os altos valores requeridos para investimento inicial, os longos períodos para retorno de capital e as elevadas taxas de juros — frequentemente associadas à inaptidão para atender aos critérios de incentivo — levam os investidores privados a avaliarem esses projetos como financeiramente inviáveis e de alto risco. Em função disso, é comum que os investidores hesitem em se engajar nesse tipo de iniciativa.

Por fim, a experiência limitada de ambos os setores na execução de projetos de PPP na ES: dada a escassez de projetos de PPP em educação superior no Vietnã, tanto as universidades públicas quanto os investidores privados ainda carecem de experiência prática na implementação desse modelo. Essa lacuna, mesmo diante de um interesse potencial elevado, resulta em hesitação. Ademais, as incertezas em relação aos riscos econômicos e às responsabilidades legais contribuem para a reticência de ambos os setores em avançar com projetos de PPP no contexto da ES.

Recomendações

Com base nas barreiras atuais enfrentadas tanto pelo setor privado quanto pelo público na implementação de projetos de PPP, os autores apresentam as seguintes recomendações:

Primeiramente, desenvolver um marco legal claro e específico para PPP na educação superior: embora a PPP seja formalmente permitida no setor, ainda faltam regulamentações

específicas para a ES, o que gera desafios na execução dos projetos. O Ministério da Educação e Formação deve emitir, com urgência, diretrizes que simplifiquem os procedimentos. Ademais, a revisão do limite mínimo de investimento pode tornar as PPPs mais acessíveis e atraentes para investidores privados.

Em segundo lugar, promover projetos-piloto de PPP na educação superior: recomenda-se iniciar iniciativas-piloto em instituições de referência, como a Universidade Nacional do Vietnã, em Hanói, ou a Universidade Nacional do Vietnã, em Ho Chi Minh, para testar modelos e liderar a implementação. As lições aprendidas e as melhores práticas desses pilotos poderão ser amplamente aplicadas para orientar a adoção do modelo em todo o setor.

Por fim, fortalecer a capacitação e a conscientização sobre a implementação de projetos de PPP: recomenda-se a realização de programas de treinamento e workshops para agentes governamentais, gestores universitários e atores privados, abordando os princípios, processos e boas práticas da PPP na ES. Incentiva-se, também, o compartilhamento de conhecimento e a colaboração com especialistas internacionais e organizações experientes na área.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante da redução dos recursos públicos, as PPPs representam uma solução estratégica para aprimorar o sistema de educação superior do Vietnã, ao mitigar restrições financeiras, modernizar a infraestrutura e ampliar o acesso. Contudo, marcos regulatórios frágeis e pouco atraentes dificultam a cooperação entre universidades públicas e investidores privados. Muitas instituições de ES, apesar da carência de recursos para operações básicas e melhorias de qualidade, continuam altamente dependentes do aumento das mensalidades para sua sustentabilidade financeira. Portanto, a eliminação dos entraves regulatórios é medida necessária e urgente para fomentar as PPPs e elevar a competitividade global do setor de educação superior vietnamita.

REFERÊNCIAS

- Asian Development Bank. (2008). *Sổ tay “Mối quan hệ đối tác Nhà nước - Tư nhân (PPP)*. Asian Development Bank.
- Bedford, T., Kinnaird, Y., Migueis, R., Paolucci, E., Wijlands, B., & Vos, A. (2018). *Role of universities of science and technology in innovation ecosystems: Towards mission 3.1*. CESAER.
- Chung, N. Q. C. (2023). *Deploying public-private partnership model in higher education: Opportunities and challenges*. Hội thảo khoa học quốc gia, Nxb Cần Thơ.
- Dominique, C., & John, R. (2015). Public-private partnerships. *The American Journal of Comparative Law*, 58(3), 555–584. <https://doi.org/10.5131/ajcl.2009.0037>
- Efraim, S. (2006). *Public-private partnerships: A public economics perspective*. Fiscal Affairs Department, International Monetary Fund.
- Fachriansyah, K. (2019). *Promoting PPP financing for higher education access, quality and relevance improvement in Indonesia*. Bappenas Staff Enhancement Program.
- Fennell, S. (2007). *Tilting at windmills: Public-private partnerships in Indian education today*. University of Cambridge.
- Han, M. (2024). Mất cân đối nguồn thu trong các trường đại học. <https://daidoanket.vn/mat-can-doi-nguon-thu-trongcac-truong-dai-hoc-10283227.html>
- Jane, B., & Richard, L. (2003). Public-private partnerships: An introduction. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 16(3), 332–341. <https://doi.org/10.5131/ajcl.2009.0037>
- Lai, Q. K. (2024). Challenges to the higher education of Vietnam in the time of international integration. *Conhecimento & Diversidade*, 16(41), 1–15. <https://doi.org/10.18316/rcd.v16i41.11418>
- Le, T. T. T. (2023). *Thực trạng thực hiện dự án hợp tác công tư trong giáo dục đại học tại Việt Nam và một số khuyến nghị*. Hội thảo khoa học quốc gia, Nxb Cần Thơ.
- Minassians, H., & Barseghyan, M. (2024). Models of P3 for higher education institutions—Opportunities and pitfalls. *Creative Education*, 15, 643–651. <https://doi.org/10.4236/ce.2024.154039>
- Ninh, T. H. L. (2025). *Đầu tư ngân sách nhà nước cho phát triển hệ thống giáo dục đại học ở Việt Nam* [Doctoral dissertation, Thuongmai University].

Patrios, H. A., Felipe, B. O., & Juiana, G. (2009). *The role and impact of public-private partnerships in education*. The International Bank for Reconstruction and Development.

Pham, M. (2023). *Cần thiết lập lộ trình tăng ngân sách chi cho GDDH đạt tối thiểu 0,8% GDP*. <https://giaoduc.net.vn/can-thiet-lap-lo-trinh-tang-ngan-sach-chi-cho-gddh-dat-toi-thieu-08-gdp-post239332.gd>

Salmi, J. (2017). *The tertiary education imperative: Knowledge, skills and values for development*. SensePublishers.

United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (UNESCO). (1998). *World declaration on higher education for the twenty-first century: Vision and action*. UNESCO. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000141952>

Ministry of Education and Training. (2024). *Quyết định về việc công bố công khai quyết toán ngân sách nhà nước năm 2024*. Vietnam. <https://moet.gov.vn/van-ban/vbdh/Pages/chi-tiet-van-ban.aspx?ItemID=3770>

Ministry of Education and Training. (2025). *Quyết định về việc công bố công khai quyết toán ngân sách nhà nước năm 2023 của Bộ Giáo dục và Đào tạo*. Vietnam. <https://moet.gov.vn/van-ban/vbdh/Pages/chi-tiet-van-ban.aspx?ItemID=3857>

Ministry of Finance. (2022). *Báo cáo công khai quyết toán ngân sách nhà nước các năm 2011-2020, 2021-2022*. Vietnam. <https://thuvienphapluat.vn/phap-luat/thoi-su-phap-luat/bao-cao-cong-khai-quyet-toan-ngan-sach-nha-nuoc>

Ministry of Finance. (2023). *Bản dự toán ngân sách nhà nước năm 2023 trình Quốc hội*. Vietnam. https://mof.gov.vn/webcenter/portal/btcvn/pages_r/l/tin-bo-tai-chinh?dDocName=MOFUCM254073&dID=257440

Ministry of Finance. (2024). *Bản dự toán ngân sách nhà nước năm 2024 trình Quốc hội*. Vietnam. <https://www.mof.gov.vn/webcenter/contentattachfile/idcplg?dID=297086&dDocName=MOFUCM293322>

Vietnam. (2012). *Resolution No. 40/NQ-CP promulgating action program of government in furtherance of conclusion notification of the ministry of politics on scheme “Renewing operational mechanism of public non-business units, pushing up socialization of some public non-business service types.”* The Government of Vietnam. <https://vanban.chinhphu.vn/default.aspx?pageid=27160&docid=163006>

Vietnam. (2013). *Resolution No. 29-NQ/TW on fundamental and comprehensive innovation in education and training*. The Central Committee of the Communist Party of Vietnam.

Vietnam. (2017). *Resolution No. 19-NQ/TW on continuing to innovate the organization and management system, improving the quality and efficiency of public service*

units. <https://thuvienphapluat.vn/van-ban/Bo-may-hanh-chinh/Nghi-quyet-19-NQ-TW-2017-nang-cao-chat-luong-hieu-qua-hoat-dong-cua-don-vi-su-nghiep-cong-lap-365583.aspx>

Vietnam. (2018). *Luật Giáo dục đại học 2012, sửa đổi, bổ sung năm 2018*. The National Assembly of Vietnam. <https://vanban.chinhphu.vn/?pageid=27160&docid=206102>

Vietnam. (2019). *Resolution No. 35/NQ-CP on enhancing the mobilization of social resources for investment in education and training development in the 2019-2025 period*. The Government of Vietnam. <https://vanban.chinhphu.vn/default.aspx?pageid=27160&docid=197167>

Vietnam. (2020a). *Luật Đầu tư năm 2020*. The National Assembly of Vietnam. <https://vanban.chinhphu.vn/default.aspx?pageid=27160&docid=200449>

Vietnam. (2020b). *Luật Đầu tư theo phương thức đối tác công tư năm 2020*. The National Assembly of Vietnam. <https://vanban.chinhphu.vn/?pageid=27160&docid=200452>

VNU. (2023). *Chú trọng nâng cao năng lực thực hiện dự án đầu tư theo Phương thức đối tác công tư tại ĐHQGHN*. <https://vnu.edu.vn/ttsk/?C1654/N32793/Chu-trong-nang-cao-nang-luc-thuc-hien-du-an-dau-tu-theo-Phuong-thuc-doi-tac-cong-tu-tai-dHQGHN.html>

Warasthe, R. (2017). The role of public-private partnerships in higher education: How tertiary institutions in emerging economies benefit. *Balkan Region Conference on Engineering and Business Education*, 2(1). <https://doi.org/10.1515/cplbu-2017-0001>

World Bank. (2020). *Improving the performance of higher education in Vietnam: Strategic priorities and policy options*. Higher Education Sector Report.

Yescombe, E. R. (2007). *Public-private partnerships: Principles of policy and finance*. Butterworth-Heinemann.

CRediT Author Statement

Reconhecimentos: Nenhum.

Financiamento: Esta pesquisa não recebeu apoio financeiro.

Conflitos de interesse: Não há conflitos de interesse.

Aprovação ética: O trabalho respeitou os preceitos éticos durante a pesquisa.

Disponibilidade de dados e material: Os dados e materiais utilizados no estudo estão disponíveis publicamente para acesso.

Contribuições dos autores: 25% para cada autor. Todos os autores contribuíram igualmente para o trabalho.

Processamento e editoração: Editora Ibero-Americana de Educação

Revisão, formatação, normalização e tradução

