

A woman with her hair in braids topped with an orange flower, wearing an orange sleeveless dress, is singing joyfully into a microphone. She is surrounded by other people at what appears to be a social gathering or event. The background is slightly blurred, showing other attendees in various attire.

# Informe *de Gestión* 2025

Alliance Française Bogotá

# Contenido

<b>1. Introducción</b>	<b>6</b>
<b>2. Panorama <i>Institucional</i></b>	<b>7</b>
<b>2.1. Implementación de la <i>planeación estratégica y procesos de transformación</i></b>	<b>9</b>
<b>2.2. Evolución de la <i>estructura organizacional</i></b>	<b>11</b>
<b>3. Gestión <i>Académica</i></b>	<b>12</b>
<b>3.1. Contexto y <i>lineamientos académicos</i></b>	<b>13</b>
<b>3.2. Nuevas <i>propuestas</i></b>	<b>14</b>
3.2.1. Cambio de material de curso para los adultos	14
3.2.2. Reestructuración de la oferta	15
3.2.3. Galia: la IA al servicio de los estudiantes y profesores	16
3.2.4. Vive tu Belle Époque: aprender francés no tiene edad	17
3.2.5. Nomade: innovación y cultura en la Alianza francesa	17
<b>3.3. Indicadores claves y <i>tendencias</i></b>	<b>18</b>
3.3.1. Actividad global	18
3.3.2. Actividad B2C	22
3.3.3. Actividad B2B	28
3.3.4. Actividad B2E	29
3.3.5. Actividad B2G	31
3.3.6. Exámenes y certificaciones	33
<b>3.4. Retos y perspectivas <i>académicas para 2026</i></b>	<b>34</b>
3.4.1. Galia 2.0	34
3.4.2. Nomade Centro y Nomade Cedritos	35
3.4.3. Nuevas ofertas para niños y adolescentes	35

## 4. Gestión Cultural 36

<b>4.1. Contexto general</b>	<b>37</b>
<b>4.2. Hitos y retos</b>	<b>39</b>
<b>4.3. Acción cultural</b>	<b>43</b>
4.3.1. Programación y públicos	43
4.3.2. Proyectos y alianzas	47
4.3.3. Proyectos transversales	49
<b>4.4. Mediatecas</b>	<b>51</b>
4.4.1. Transformación: de la mediateca hacia 1/3 lieu	51
4.4.2. Indicadores clave	52
4.4.3. Actividades y públicos	53
4.4.4. Masterclass	54

## 5. Estrategia de Marca 56

<b>5.1. Contexto y reorganización</b>	<b>57</b>
<b>5.2. Estrategia de comunicación y mercadeo</b>	<b>58</b>
5.2.1. Enfoques y lenguajes de comunicación	58
5.2.2. Estrategia de contenidos y canales	59
5.2.3. Marketing experiencial y activaciones de marca	59
5.2.4. Optimización de la pauta y amplificación	60
5.2.5. Gestión de medios y <i>Freepress</i>	60
<b>5.3. Ecosistema digital orgánico y gestión de canales propios</b>	<b>62</b>
5.3.1. Redes sociales: engagement y crecimiento sostenido	63
5.3.2. Mailing y comunicación directa (Brevo)	63
5.3.3. Lectura estratégica del desempeño orgánico	63
<b>5.4. Estrategia de pauta y performance</b>	<b>64</b>
5.4.1. Estructura de la inversión	64
5.4.2. Alcance y resultados: impacto de la pauta en el desempeño anual	65
5.4.3. Aprendizajes y optimización	66

<b>5.5. Análisis de conversión y atribución</b>	<b>67</b>
5.5.1. Indicadores financieros clave	67
5.5.2. Atribución de ventas y rol de la marca	68
5.5.3. Motivaciones de inscripción: por qué llegan a la Alianza	68
<b>5.6. Retos y proyecciones para 2026</b>	<b>69</b>
5.6.1. Un mercado en transformación	69
5.6.2. Implicaciones estratégicas para la Alianza Francesa	70
5.6.3. Ejes estratégicos y proyecciones para 2026	70

## **6. Estrategia Comercial** **72**

---

<b>6.1. Panorama general de ventas</b>	<b>73</b>
6.1.1. Distribución de ingresos por segmento	74
6.1.2. Nueva estrategia comercial: hacia un Ecosistema Híbrido de Valor	74
6.1.3. Reorganización de los procesos	75
<b>6.2. Ventas B2C</b>	<b>76</b>
6.2.1. Desempeño comercial	76
6.2.2. Perfil y comportamiento del estudiante	80
6.2.3. Tendencias y oportunidades	83
<b>6.3. Ventas B2B</b>	<b>84</b>
6.3.1. Empresas	84
6.3.2. Alquiler de espacios	85
<b>6.4. Ventas B2E</b>	<b>87</b>
<b>6.5. Ventas B2G</b>	<b>88</b>
<b>6.6. Ventas exámenes y certificaciones</b>	<b>89</b>
<b>6.7. Retos y proyecciones</b>	<b>91</b>

## 7. Gestión *Administrativa* 93

<b>7.1. Transformación del Sistema de Gestión de Calidad (SGC)</b>	<b>94</b>
7.1.1. Enfoque y objetivos 2025	94
<b>7.2. Transformación del proceso de Talento Humano</b>	<b>96</b>
7.2.1. Transformación estructural y digitalización	96
7.2.2. Optimización de alianzas y proveedores estratégicos	97
7.2.3. Estructura y composición de la planta institucional	98
7.2.4. Indicadores clave y rotación	99
7.2.5. Bienestar y acciones principales	99
7.2.6. Formación y desarrollo de competencias	100
<b>7.3. Transformación digital y tecnológica</b>	<b>101</b>
7.3.1. Principales avances tecnológicos	101
7.3.2. Transformación digital y soporte a la operación	102
<b>7.4. Adaptación de la infraestructura</b>	<b>104</b>
7.4.1. Contexto general	104
7.4.2. Remodelaciones en sede Chicó	105
7.4.3. Remodelaciones en sede Centro:	108
7.4.4. Mantenimiento locativo y conservación transversal	110
7.4.5. Impacto institucional y proyección	111
<b>7.5. Restructuración y resultados financieros</b>	<b>112</b>
7.5.1. Cumplimiento presupuestal a diciembre 2025	113
7.5.2. Análisis vertical a diciembre 2025	114
7.5.3. Composición de ingresos operacional a diciembre 2025	115
7.5.4. Composición del costo y gasto a diciembre 2025	116
7.5.5. Indicadores financieros a diciembre 2025	117
7.5.6. Propiedad intelectual	117
7.5.7. Inversiones 2025	118
7.5.8. Conclusión	118

« Pour ce qui est de l'avenir, il ne s'agit pas de le prévoir, mais de le rendre possible. »

Antoine de Saint Exupéry

**E**l año 2025 marca un punto de inflexión en la historia reciente de la Alianza Francesa de Bogotá. No ha sido simplemente un año de gestión: ha sido el primer año de consolidación de un proceso profundo de transformación institucional iniciado en 2024.

Ese proceso comenzó con una consultoría externa que permitió mirarse con honestidad, identificar las fortalezas estructurales y reconocer, sin complacencia, los desafíos. A partir de ese diagnóstico, se construyó una planeación estratégica clara, compartida y orientada a resultados. Se reafirmó nuestra misión: ser el referente indiscutible de la lengua francesa y un actor cultural estratégico en Bogotá y en Colombia.

2025 ha sido el año del despliegue. La transformación no se limitó a un rediseño organizacional; implicó un cambio de cultura institucional. Se fortaleció la gobernanza, se profesionalizaron procesos administrativos, se modernizó la gestión comercial, se estructuró una estrategia de marca y se consolidó la programación cultural. Cada gerencia asumió objetivos medibles y trabajó bajo una lógica transversal, rompiendo silos y privilegiando la coordinación estratégica.

En el ámbito académico, se diversificó la oferta, se propusieron innovaciones exitosas como NOMADE y GALIA, y se trabajó en mejorar la experiencia del estudiante. En el frente comercial, se estructuró una gestión de ventas más proactiva, basada en datos, y orientada a la sostenibilidad económica. En cultura, se reforzó la identidad de la institución como espacio de pensamiento, diálogo y creación contemporánea, con alto compromiso social. Desde la marca, se consolidó una narrativa coherente y diferenciada que proyecta a la Alianza como institución dinámica, confiable y en transformación.

Los primeros resultados son visibles: mayor claridad estratégica, procesos más eficientes, indicadores mejor monitoreados y una organización más cohesionada. No se trata únicamente de cifras —aunque son importantes—, sino de una institución que ha recuperado impulso, foco y ambición.

Este informe da cuenta de ese movimiento. Refleja el trabajo comprometido de todos los equipos, la confianza de los estudiantes, aliados y patrocinadores, y el acompañamiento activo de la Junta Directiva. Pero, sobre todo, evidencia que la transformación no fue una declaración de intención: fue una decisión ejecutada con disciplina. Agradezco profundamente la dedicación inquebrantable de todo el personal, cuya pasión y resiliencia han sido el motor de este cambio.

Esto es apenas el comienzo. Transformar una institución como la Alianza Francesa de Bogotá exige continuidad, coherencia y liderazgo sostenido. 2025 ha sentado bases sólidas. Los próximos años deberán consolidarlas. 2026 estará orientado a optimizar, estabilizar y capitalizar plenamente este proceso. El foco estará en la retención y fidelización de clientes y en la consolidación de nuestros espacios como Tiers Lieux, espacios de encuentro cultural y social llenos de vida.

Con visión estratégica, responsabilidad financiera y una profunda convicción académica y cultural, todos los equipos siguen construyendo una Alianza más fuerte, más moderna y más influyente.

**Sylvain PRADELLES**

**Director General**

**Alianza Francesa de Bogotá**



# 2. Panorama *Institucional*



**E**l año 2025 representó la fase de despliegue y consolidación del proceso de transformación institucional iniciado en 2024. Tras el diagnóstico estratégico realizado el año anterior, la Alianza Francesa de Bogotá avanzó en la construcción de un modelo organizacional, operativo y estratégico más coherente con su misión y con los desafíos de un entorno educativo y cultural en profunda evolución.

Esta etapa no se limitó a ajustes operativos. Implicó estructurar un marco de referencia común que permitiera alinear visión, decisiones y responsabilidades dentro de la institución, fortaleciendo al mismo tiempo

su capacidad de innovación, su sostenibilidad y la calidad de la experiencia ofrecida a sus distintos públicos.

La transformación emprendida se articuló principalmente en dos dimensiones complementarias: por un lado, la formalización de un marco estratégico común que orienta las decisiones institucionales y define las prioridades de desarrollo; y por otro, la evolución de la estructura organizacional necesaria para implementar dicha estrategia de manera coherente y sostenible.

Los apartados siguientes presentan estos dos componentes, que constituyen los pilares del proceso de transformación institucional desplegado durante 2025.



# 2.1

## Implementación de la *planeación estratégica y procesos de transformación*

La transformación estructural iniciada en 2024 —a partir del diagnóstico realizado mediante una consultoría externa— permitió identificar con claridad las fortalezas institucionales y los desafíos que debía afrontar la Alianza Francesa de Bogotá para asegurar su sostenibilidad y proyección futura.

Sobre esta base, durante 2025 la institución entró en una fase de despliegue estratégico que se materializó en la formalización de un marco común de referencia para orientar su evolución organizacional, cultural y operativa.

Esta planeación, denominada **Estrategia de la Torre Eiffel**, se estableció como instrumento central de alineación interna, priorización estratégica y medición del desempeño institucional, permitiendo traducir la visión en acciones concretas, indicadores claros y responsabilidades definidas.

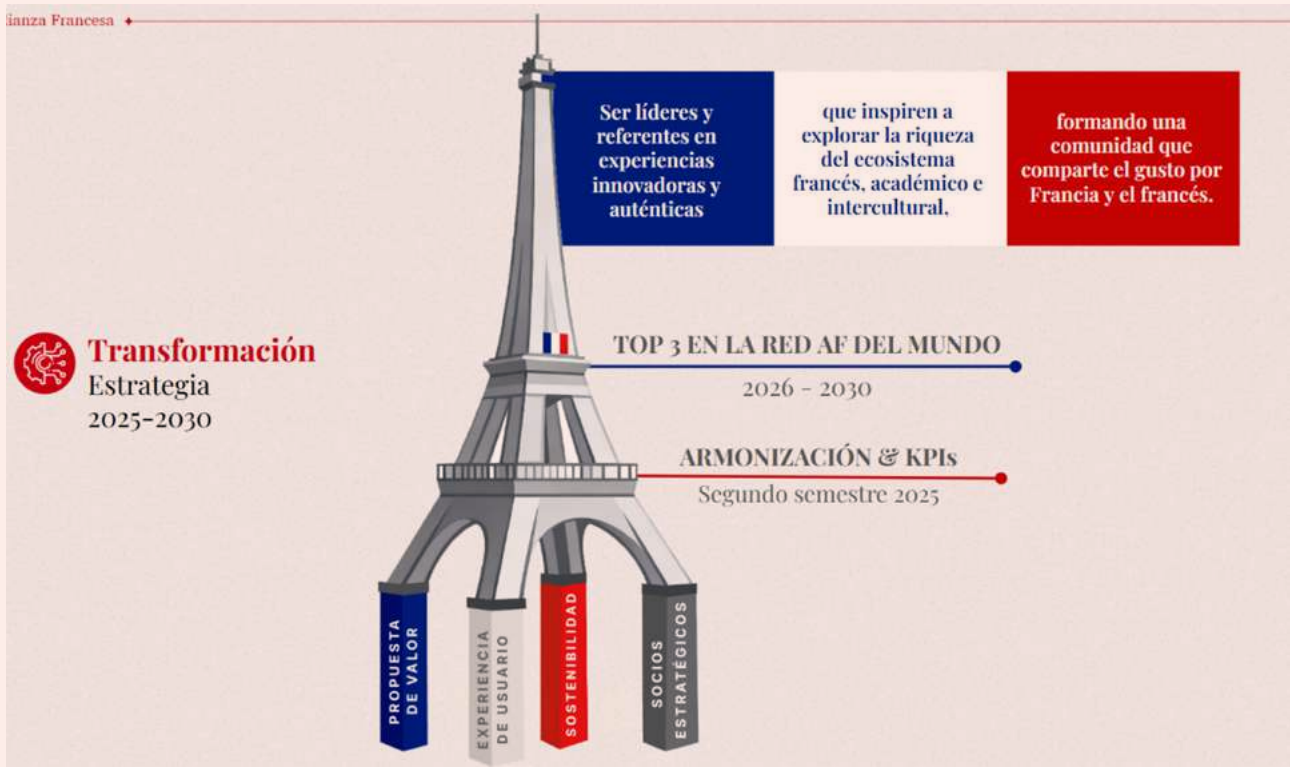
La visión 2025–2030 proporciona un horizonte de referencia que facilita la toma de decisiones, mejora la capacidad de priorización y asegura que los esfuerzos de toda la institución converjan hacia objetivos comunes.

Más que un documento de planificación, la Estrategia de la Torre Eiffel se concibe como una brújula compartida que orienta las decisiones cotidianas y refuerza

la coherencia entre lo que la institución proyecta, lo que ejecuta y lo que propone a sus distintos públicos.

Bajo este enfoque, la estrategia se estructura en torno a cuatro pilares fundamentales:

- el fortalecimiento de una propuesta de valor clara y diferenciada;
- la consolidación de una experiencia del usuario coherente, tanto presencial como digital;
- la sostenibilidad integral del proyecto institucional, en sus dimensiones financiera, ambiental y social;
- y el fortalecimiento de alianzas estratégicas locales e internacionales, mediante la consolidación de relaciones existentes y el desarrollo de nuevas cooperaciones que amplían el alcance institucional y refuerzan su inserción en redes culturales, educativas y diplomáticas.



La visión que sustenta esta estrategia —“Ser líderes y referentes en experiencias innovadoras y auténticas que inspiren a explorar la riqueza del ecosistema francés, académico e intercultural, formando una comunidad que comparte el gusto por Francia y por el francés”— define un horizonte 2025–2030 y proyecta a la Alianza como referente de innovación, calidad de experiencia y solidez de gestión dentro de la red mundial.

Durante el segundo semestre de 2025, la prioridad no fue la obtención inmediata de resultados, sino la armonización organizacional y la definición de indicadores clave de desempeño (KPIs). Esta etapa permitió alinear procesos, responsabilidades y modos de funcionamiento, así como estructurar un sistema de medición común orientado a evaluar el avance estratégico, respaldar la toma de decisiones basada en datos y garantizar coherencia institucional.

Este trabajo sentó las bases metodológicas que sustentan los resultados comerciales, académicos y administrativos presentados en los capítulos posteriores.

En paralelo, se redefinió el **Sistema de Gestión de la Calidad**, fortaleciendo la apropiación de los procesos por parte de cada área y consolidando una cultura institucional orientada a la mejora continua y a la experiencia integral del usuario.

## 2.2



# Evolución de la estructura organizacional

La evolución organizacional respondió a una convicción central: la estrategia solo es sostenible si la estructura la respalda.

En este proceso, se integró de manera explícita la oferta cultural como eje transversal de la propuesta de valor institucional. La cultura dejó de concebirse como complemento para convertirse en un activo estratégico diferenciador frente a ofertas estandarizadas y plataformas digitales globales. Esta integración reforzó la coherencia entre academia, cultura, marca, ventas y gestión de activos.

La transformación organizacional no implicó una expansión indiscriminada de la planta, sino una redefinición de responsabilidades, clarificación de roles y redistribución del valor agregado de cada función. El objetivo fue liberar capacidades hacia actividades de mayor impacto: calidad académica, experiencia del usuario, innovación pedagógica, valorización cultural, desarrollo comercial y sostenibilidad financiera.

La organización evolucionó hacia un modelo más transversal y colaborativo, en el que la transformación digital, la estructuración del área comercial, la optimización de infraestructura y la profesionalización de la gobernanza se articularon bajo liderazgos claros y coordinados.

Al cierre de 2025, la Alianza cuenta con una estructura más legible, alineada con su visión estratégica y preparada para sostener un modelo híbrido, diversificado y competitivo en el largo plazo.



# 3. Gestión *Académica*



# 3.1

## Contexto y lineamientos académicos

Ante la disminución gradual de la matrícula en los cursos internos y el desafío de fidelizar al público a largo plazo —realidad compartida por gran parte de la red de Alianzas Francesas en Latinoamérica—, la Dirección Académica de la Alianza Francesa de Bogotá inició en 2024 una reflexión profunda para alinearse con la estrategia de transformación de la Institución. Este proceso, realizado en colaboración con todos los equipos, se enfocó en proponer más flexibilidad en la oferta académica, nuevos productos para atraer nuevos públicos y mejorar la rentabilidad de los cursos internos.

Se buscó diferenciarse de la competencia posicionándose a la vanguardia de la innovación educativa. Al articular nuestras fortalezas pedagógicas y culturales, se logró ofrecer productos más flexibles y atractivos, capaces de captar nuevos públicos y fortalecer la lealtad de nuestros clientes actuales. Fruto de un intenso trabajo colaborativo desde el 2024, nacieron dos productos insignia: Galia y Nomade, lanzados en marzo y agosto del 2025, respectivamente.

Se implementó a partir de febrero el aprendizaje en autonomía en nuestros cursos internos pasando a módulos de 36 horas con el docente y 4 horas de aprendizaje en autonomía.

En el ámbito académico, la AFB mantiene su liderazgo en la red nacional, lo cual se materializó con la implementación de un nuevo método para adultos en agosto de 2025, reafirmando el compromiso con la modernización didáctica. Asimismo, se dió respuesta a las necesidades de fortalecimiento lingüístico de los docentes de la red AF, abriendo espacios en nuestros cursos de nivel avanzado.

Paralelamente, el área de cooperación educativa desplegó una intensa agenda junto a la Embajada de Francia, consolidando convenios con las Secretarías de Educación (SED) de Bogotá y Cundinamarca, entre otras, y reafirmando el liderazgo de la AFB en la formación de docentes del sector público.

Finalmente, la formación metodológica y la mejora continua de las prácticas docentes siguieron siendo una prioridad. En este contexto de cambio, para reforzar la calidad del acompañamiento de los equipos de docentes, se reestructuró este sector repartiendo los tareas de los antiguos coordinadores de sede entre gestores encargados de la gestión académica y líderes pedagógicos únicamente a cargo del seguimiento, de la evaluación y de la formación de los docentes.

## 3.2

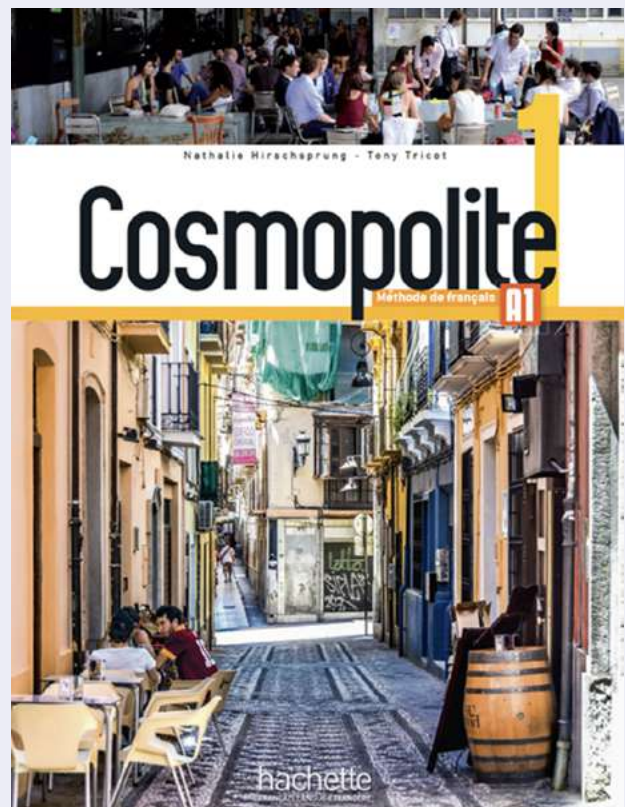


## Nuevas *propuestas*

### 3.2.1. Cambio de material de curso para los adultos

En el marco de su política de mejora continua de la calidad de la enseñanza y de la actualización de sus prácticas pedagógicas, la Alianza Francesa de Bogotá, en adecuación con la red de las Alianzas en Colombia, después de un largo proceso de selección, implementó en agosto el nuevo manual de clase para adultos Mon Alter Ego de la editorial Hachette.

Con el fin de garantizar una implementación coherente del manual Mon Alter Ego, se previó un dispositivo de acompañamiento pedagógico dirigido al equipo docente: instancias de presentación del manual, espacios de intercambio de prácticas y orientaciones pedagógicas destinadas a armonizar su uso en los cursos para adultos de todos los niveles. Una visita de una autora del manual está prevista para junio 2026 para completar el proceso de capacitación.



## 3.2.2. Reestructuración de la oferta

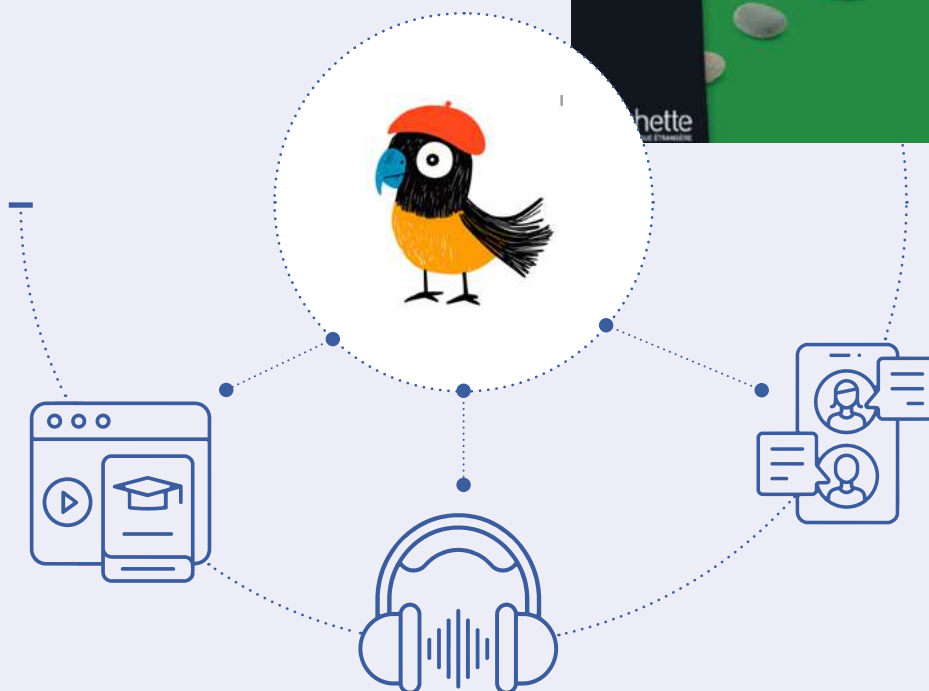
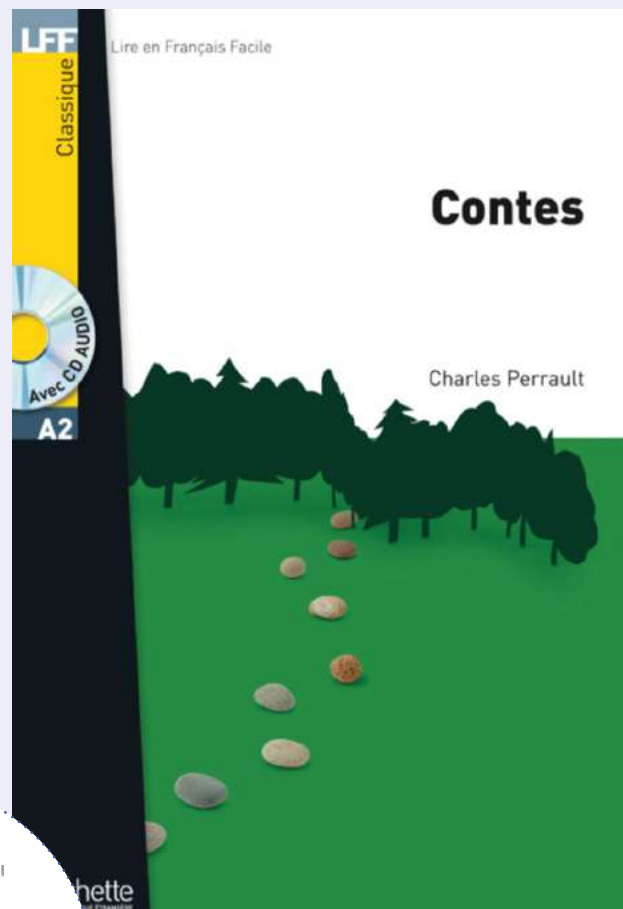
En 2024, para mejorar la rentabilidad de nuestros cursos, se tomó la decisión de reestructurar la oferta de cursos dedicando 4 horas en cada módulo al aprendizaje autónomo. Esta reestructuración se implementó en toda la oferta de cursos internos para adultos a partir de febrero de 2025:

- 36 horas de clases presenciales
- 4 horas de aprendizaje autónomo

Para garantizar un aprendizaje autónomo de alta calidad, el equipo docente desarrolló un contenido relevante y atractivo, incluyendo la creación del chatbot, Galia. El componente de estas 4 horas de aprendizaje autónomo consta ahora de:

- Galia: agente conversacional a destino de los estudiantes de la Alianza
- Un plan lector: Con el ánimo de mejorar el nivel de lengua y las habilidades de comunicación, principalmente la lectura y la escritura, se seleccionó con el equipo de mediatecas 16 audiolibros disponibles en Culturethèque y se propuso un plan lector para todos los niveles A1, A2 y B1.
- Un “Parcours Digital”: ejercicios de entrenamiento digitales con autocorrección, integrado al libro de texto.

Esta reestructuración tuvo buena acogida por parte del público. No tuvo impacto negativo en las horas pagadas a los docentes dado que permitió agregar una sesión a nuestro calendario académico, pasando de 11 sesiones a 12 sesiones al año. Ayudó por lo tanto a mantener los ingresos de los cursos internos.



### 3.2.3. Galia: la IA al servicio de los estudiantes y profesores

La integración de la IA en el dispositivo de aprendizaje permitió modernizar las herramientas y transformar las prácticas pedagógicas. Galia es producto de una colaboración entre los equipos de pedagogía, comunicación y marketing de la Alianza y una empresa colombiana, Lidarit, para la parte técnica: 4 meses de concepción permitieron llegar a la creación del primer agente conversacional de francés totalmente colombiano y se posicionó como la primera experiencia en una alianza francesa en el mundo.

Etapas claves de la implementación de Galia en 2025:

- Febrero: se agregó Galia a la plataforma Apolearn de todos los estudiantes poniendo a su disposición un agente conversacional disponible 24h/24H.
- Marzo: lanzamiento oficial con una conferencia sobre la IA en la enseñanza liderada por 2 expertos del dominio: Paula Pinzón (experta técnica en producción audiovisual e Inteligencia artificial) y Dany Bravo (AI Product Manager Globant).
- Abril-Mayo: Focus groups con estudiantes para conocer el impacto de Galia y tener una retroalimentación con el propósito de mejorar la interacción con la herramienta.
- Julio-septiembre: los “Défis Galia” para intensificar la promoción e incentivar el uso de Galia.

Cabe destacar que Galia es una herramienta en constante evolución que permitió ganar visibilidad a nivel mundial con numerosas presentaciones en la red de las Alianzas y Institutos franceses. Integrado al curso en autonomía Liberté, permitió incrementar el número de ventas de este producto.



af

Le  
**Clap**  
Défi galia #2

Date limite :  
**Samedi 12 juillet 2025**

Faites la  
révolution,  
pas la guerre

**Sujet :**  
Une révolution française  
pacifique

**#Défigalia**

### 3.2.4. Vive tu Belle Époque: aprender francés no tiene edad

En mayo de 2025, con la perspectiva de apuntar a un público senior, se implementó un programa de 40 horas para aprender el francés a su ritmo con actividades culturales francófonas. Este nuevo curso se abrió en la sede de Cedritos, fue precursor de la implementación de la experiencia Nomade. A finales del 2025, se tomó la decisión de fusionar las 2 ofertas.

### 3.2.5. Nomade: innovación y cultura en la Alianza francesa

La Alianza Francesa de Bogotá lanzó a finales de agosto de 2025 Nomade, un programa piloto híbrido que fusiona el aprendizaje del francés con la inmersión cultural a través de un modelo de suscripción flexible. La oferta integra una plataforma 24/7, eventos presenciales (catas, talleres), la IA pedagógica Galia, una narrativa por «temporadas» y el acompañamiento personalizado de tutores, permitiendo al usuario avanzar a su propio ritmo.

El piloto ha tenido un inicio prometedor con más de 59 exploradores activos a finales de 2025, destacando una sorprendente diversidad intergeneracional (de 25 a 81 años) y una gran acogida por parte del público senior, que busca vínculo social y aprendizaje sin la presión académica tradicional. Este éxito confirma la estrategia de transformación iniciada en 2024, posicionando a Nomade como un modelo escalable que reinventa la experiencia del cliente y la oferta educativa de la institución.



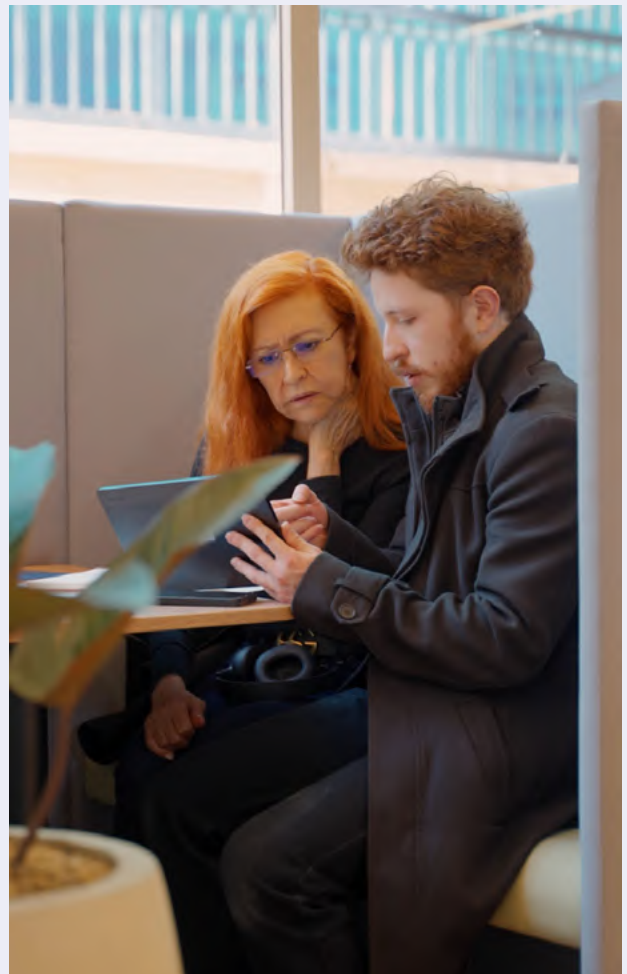
# 3.3



## Indicadores claves *y tendencias*

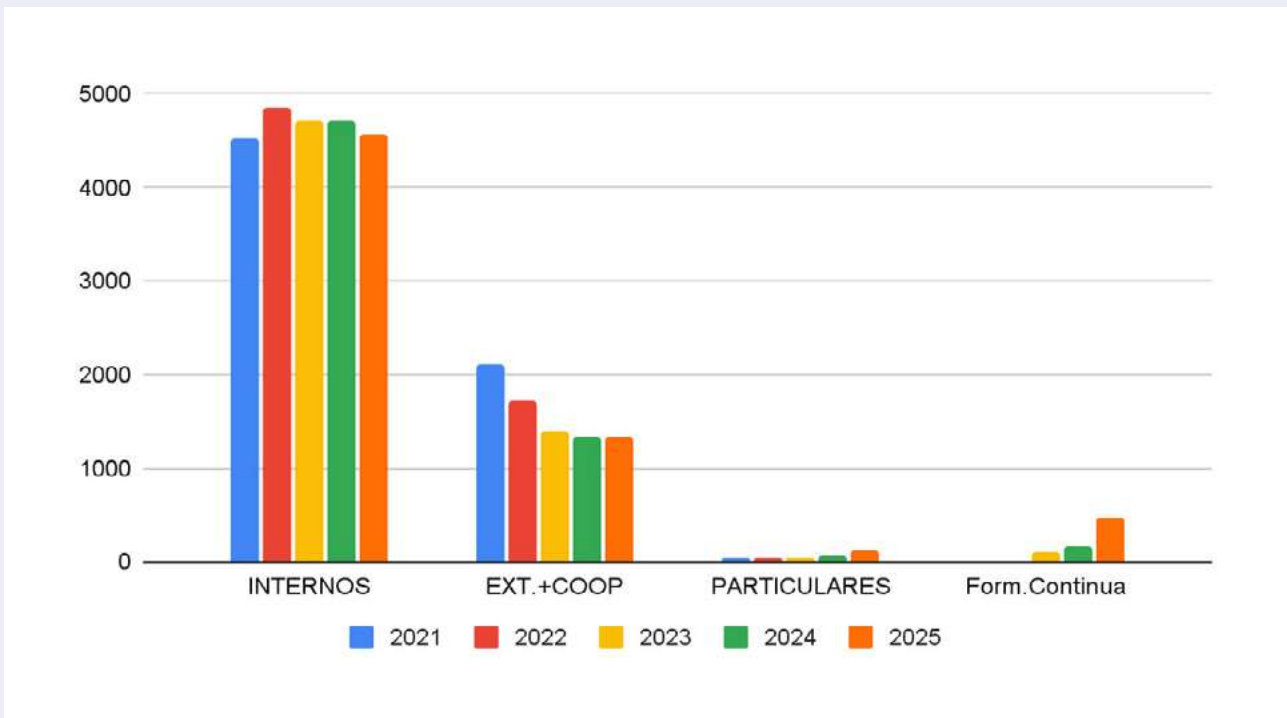
### 3.3.1. Actividad global

**E**n 2025, se realizó un incremento fuerte de la actividad en cursos particulares y formación continuada, al ser dos ejes de apuesta para una diversificación de la actividad. En los cursos grupales internos se logró mantener la actividad a pesar de una baja del número de alumnos, mejorando la fidelización. En cuanto a cursos externos, los contratos impactaron más alumnos pero con proyectos de menor volumen horario, lo que explica un volumen de actividad en baja. De manera general, 2025 se puede considerar como un año de actividad estable comparado al año anterior. Esta tendencia, en coherencia con las proyecciones permitió lograr las metas financieras del año.



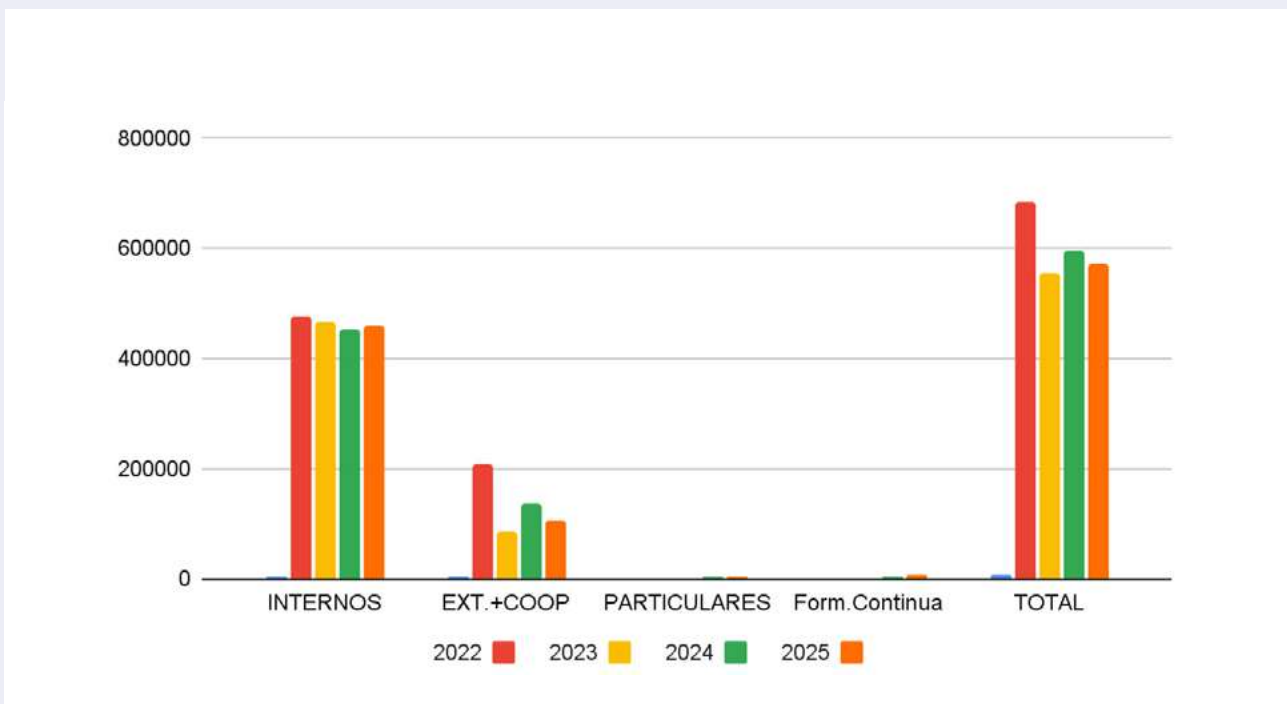
### Volumen de estudiantes diferentes

Tipo de curso	2021	2022	2023	2024	2025	Comparativo 2024-2025
Grupos internos	4.529	4.854	4.713	4.703	4.564	-2,96%
Ext. + Coop	2.107	1.722	1.399	1.323	1.341	1,36%
Particulares	34	34	44	59	122	106,78%
Form. continua	-	-	98	166	480	189,16%
<b>TOTAL</b>	<b>6.670</b>	<b>6.610</b>	<b>6.254</b>	<b>6.251</b>	<b>6.507</b>	<b>4,10%</b>



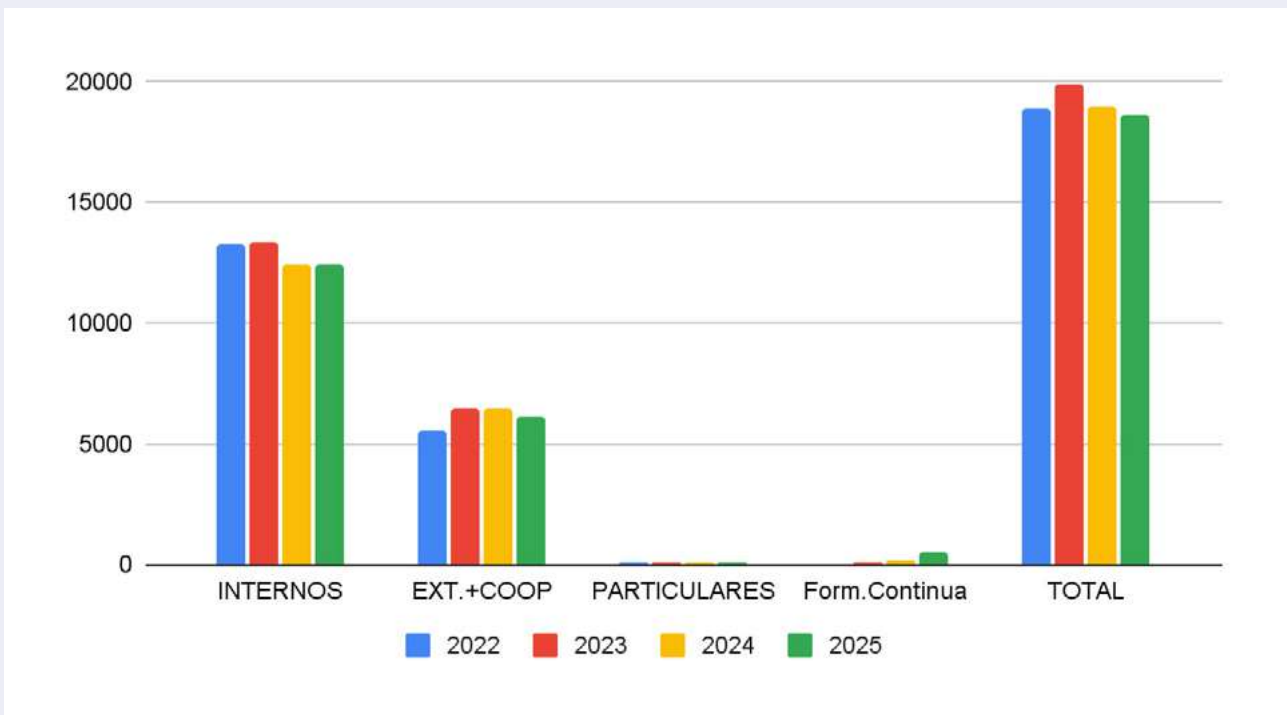
### Volumen de horas/alumnos en cursos internos, externos, particulares y formación continua

Tipo de curso	2022	2023	2024	2025	Comparativo 2024-2025
Grupos internos	474.906	466.787	453.257	459.080	1,28%
Ext. + Coop	207.363	86.403	134.841	104.207	-22,72%
Particulares	1.110	1.495	2.377	3.011	26,69%
Form. continua	-	1.563	5.057	6.827	35%
<b>TOTAL</b>	<b>683.379</b>	<b>556.248</b>	<b>595.532</b>	<b>573.125</b>	<b>-3,76%</b>



### Volumen de inscritos en cursos internos, externos, particulares y formación continua

Tipo de curso	2022	2023	2024	2025	Comparativo 2024-2025
Grupos internos	13.302	13.367	12.432	12.410	-0,18%
Ext. + Coop	5.558	6.491	6.460	6.130	-5,11%
Particulares	62	62	114	122	7,02%
Form. continua	-	98	166	480	189,16%
<b>TOTAL</b>	<b>18.922</b>	<b>19.920</b>	<b>19.006</b>	<b>18.662</b>	<b>-1,81%</b>

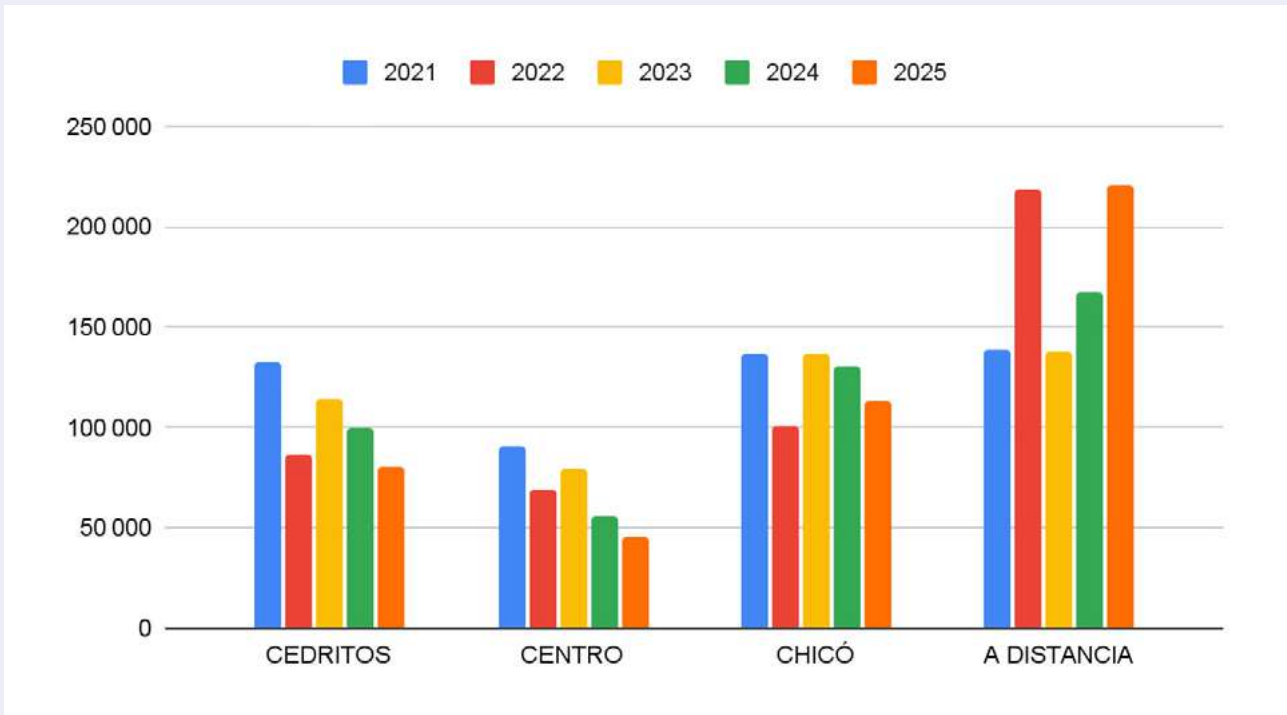


### 3.3.2. Actividad B2C

#### Cursos colectivos

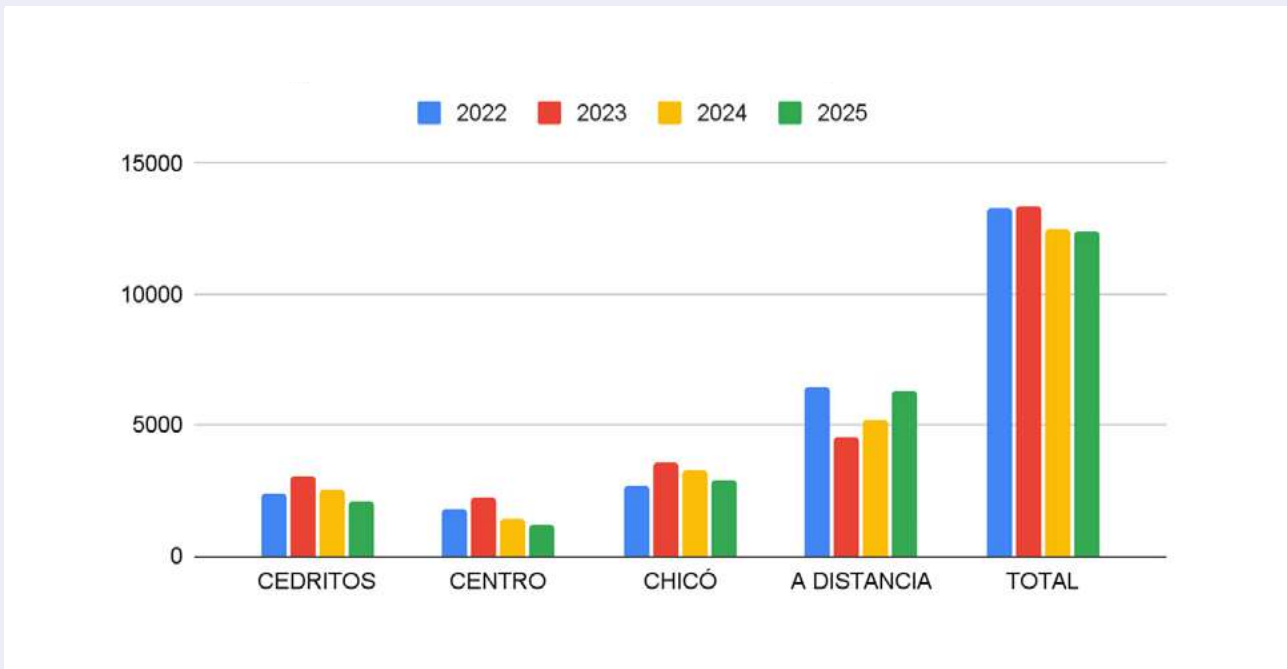
##### Horas vendidas- Cursos adultos, niños y adolescentes

Sede	2021	2022	2023	2024	2025	Comparativo 2024-2025
Cedritos	132.980	86.570	113.666	99.915	79.832	-20,1%
Centro	90.620	68.940	79.631	55.558	45.368	-18,3%
Chicó	136.567	100.626	136.130	130.772	112.912	-13,7%
A distancia	138.188	218.770	137.360	167.012	220.968	32,3%
<b>TOTAL</b>	<b>498.355</b>	<b>474.906</b>	<b>466.787</b>	<b>453.257</b>	<b>459.080</b>	<b>1,3%</b>



### Inscripciones - Cursos adultos, niños y adolescentes

Sede	2022	2023	2024	2025	Comparativo 2024-2025
Cedritos	2.374	3.013	2.525	2.046	-19,0
Centro	1.765	2.265	1.427	1.178	-17,4
Chicó	2.687	3.541	3.280	2.890	-11,9
A distancia	6.476	4.548	5.200	6.296	21,1
<b>TOTAL</b>	<b>13.302</b>	<b>13.367</b>	<b>12.432</b>	<b>12.410</b>	<b>-0,2</b>

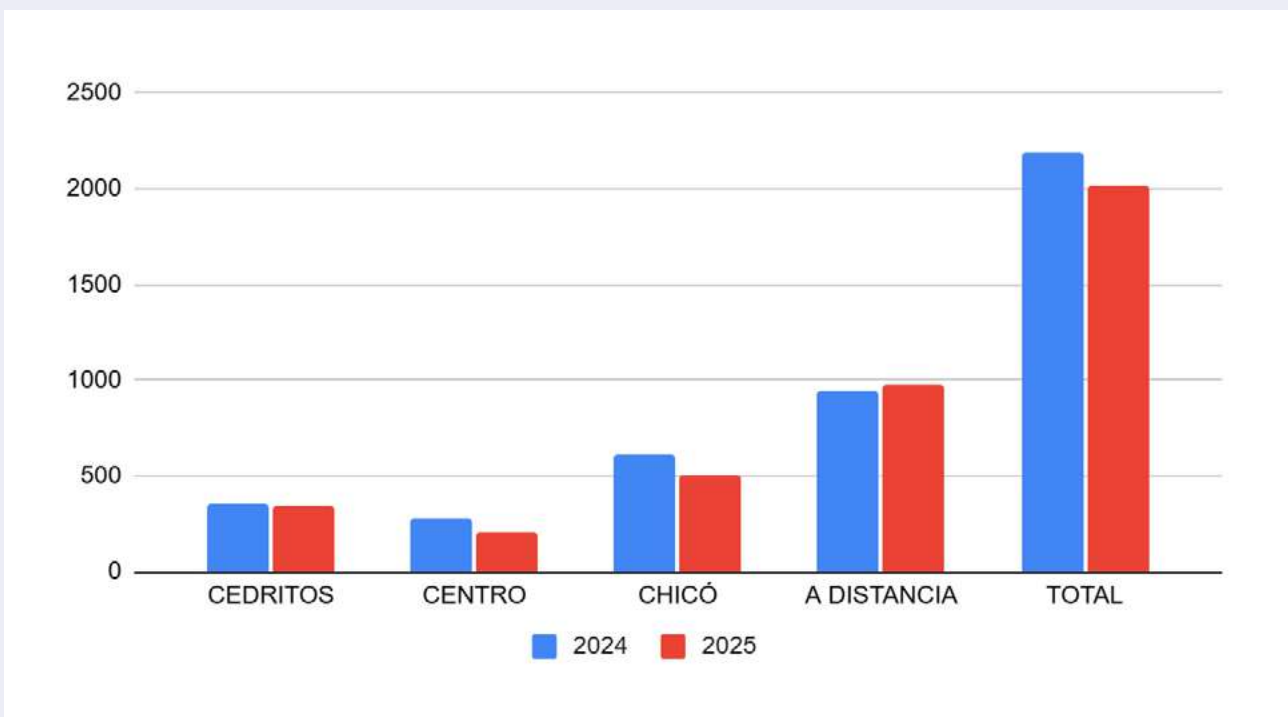


Se logró un crecimiento global del 1,3% en horas vendidas, gracias al excepcional desempeño de los cursos a distancia (+32,3%). Este repunte compensó financieramente la contracción en todas las sedes físicas (entre

-13% y -20%), evidenciando una transformación del modelo de negocio hacia la digitalización para sostener el volumen de operaciones.

### Inscripciones principiantes - Cursos adultos, niños y adolescentes

Sede	2024	2025	Comparativo 2024-2025
Cedritos	354	344	-2,8%
Centro	285	200	-29,8%
Chicó	608	504	-17,1%
A distancia	944	973	+3,1%
<b>TOTAL</b>	<b>2.191</b>	<b>2.021</b>	<b>-7,8%</b>

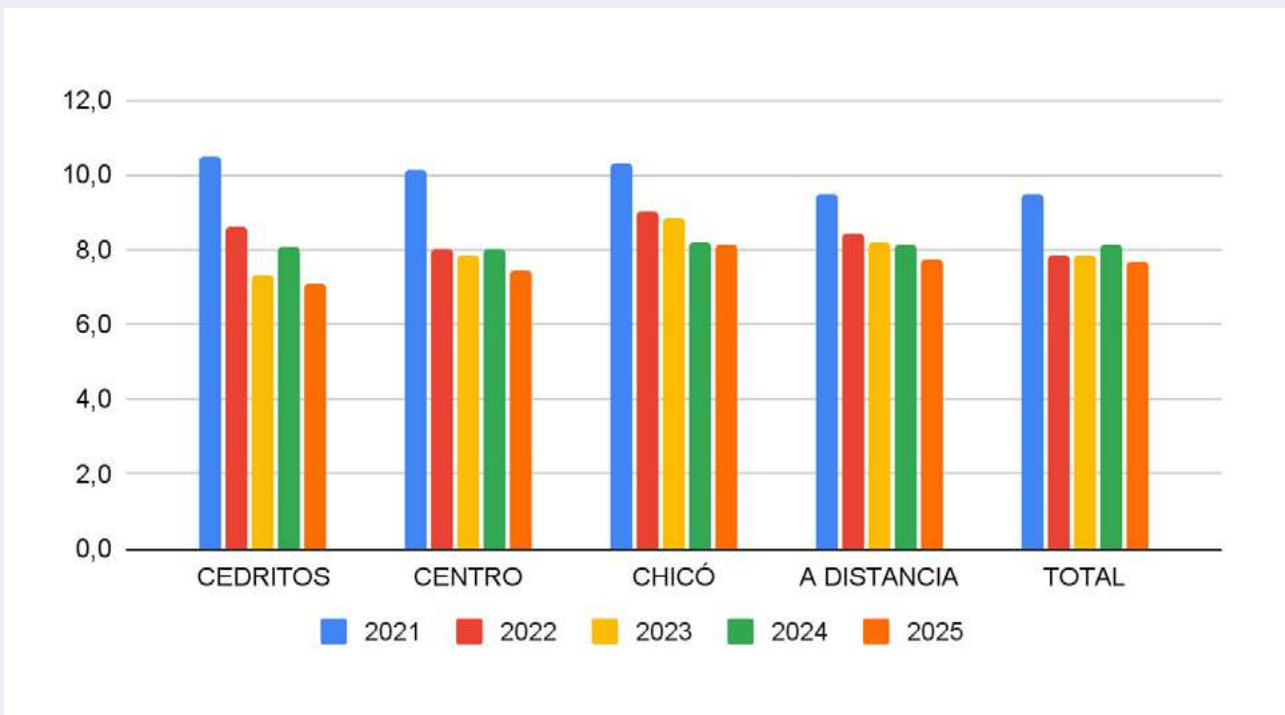


La contracción global del 7,8% en la captación de principiantes, acentuada en las sedes físicas, trasciende la gestión interna. Responde a factores estructurales externos como cambios demográficos y una menor atractividad de los centros de idiomas tradicionales

frente a soluciones digitales ágiles. Este cambio de paradigma de consumo explica por qué solo el canal A Distancia logró crecer (+3,1%) en un entorno de baja demanda presencial

### Promedio de estudiantes - Cursos internos

Sede	2021	2022	2023	2024	2025	Comparativo 2024-2025
Cedritos	10,5	8,6	7,3	8,1	7,1	-1,0
Centro	10,2	8,0	7,9	8,0	7,4	-0,6
Chicó	10,3	9,0	8,8	8,2	8,1	-0,1
A distancia	9,5	8,4	8,2	8,1	7,7	-0,4
<b>TOTAL</b>	<b>9,5</b>	<b>7,8</b>	<b>7,8</b>	<b>8,1</b>	<b>7,7</b>	<b>-0,4</b>

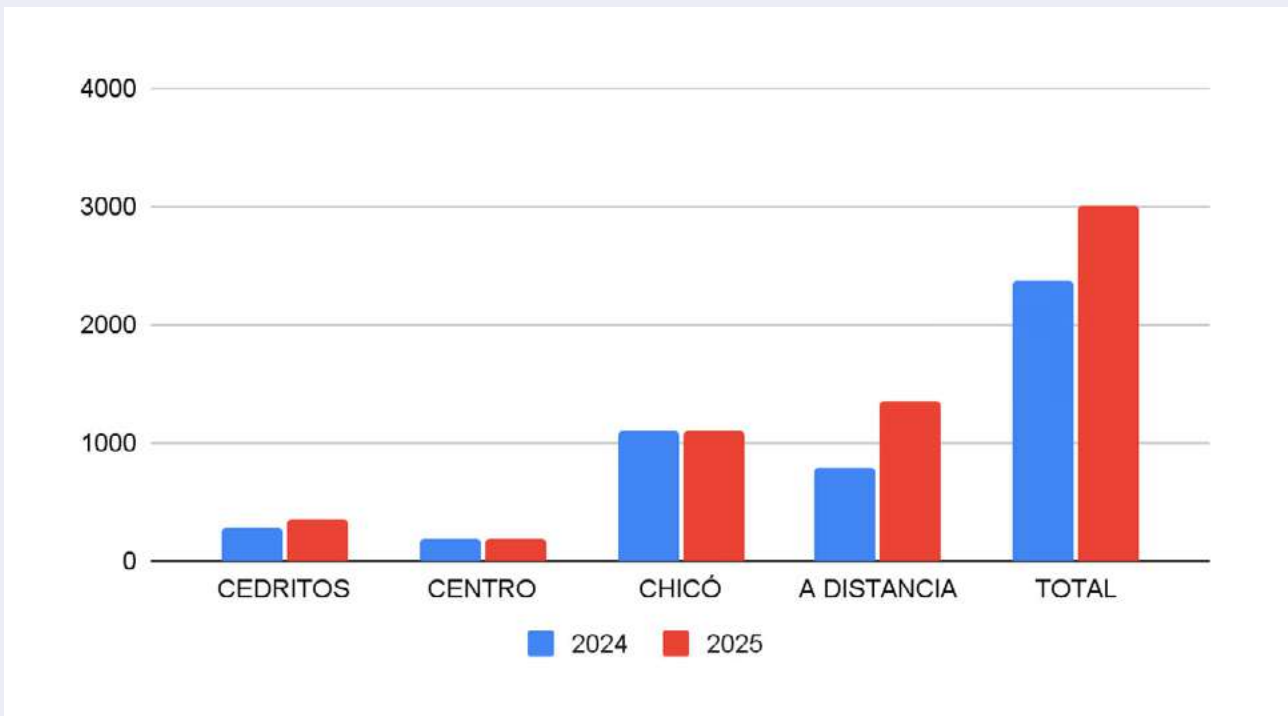


Desafortunadamente, el crecimiento de la actividad (+1,3%) solo se pudo lograr abriendo más grupos y por lo tanto reduciendo el número promedio de alumnos por salón (-0,4 élève de moins par groupe) y por lo tanto afectando la rentabilidad.

## Cursos particulares

### Horas vendidas - Cursos particulares

Sede	2024	2025	Comparativo 2024-2025
Cedritos	290	360	24,1%
Centro	195	187,5	-3,8%
Chico	1.095	1.101	0,5%
A distancia	797	1.363	71,0%
<b>TOTAL</b>	<b>2.377</b>	<b>3.011,5</b>	<b>26,7%</b>

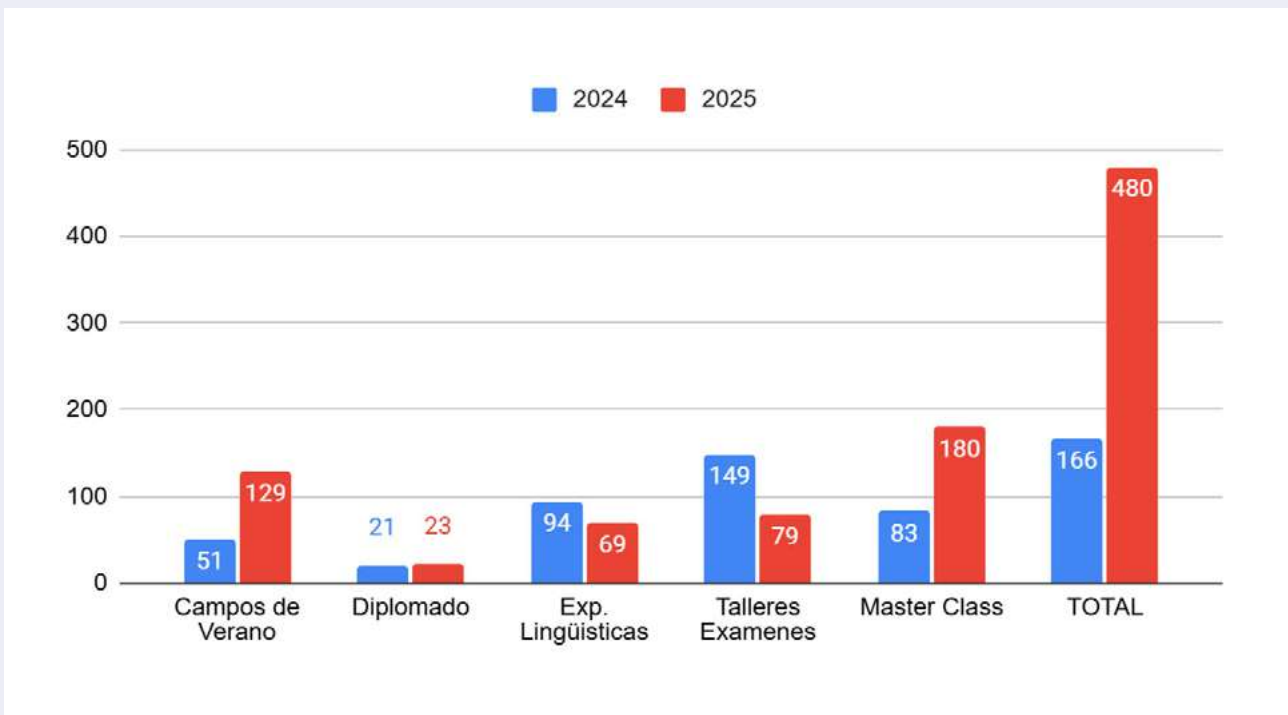


El notable incremento del 26,7% en las horas de cursos particulares, impulsado por un excepcional +71% en la modalidad virtual, valida el éxito de una reorganización interna. La nueva estructura ha optimizado la agilidad comercial, permitiendo capitalizar eficazmente la demanda de formación personalizada.

## Talleres de formación continua

### Inscripciones - Formación Continua

	2024	2025	Diferencial
Campos de verano	51	129	153%
Diplomado	21	23	10%
Talleres lingüísticos	94	69	-27%
Talleres exámenes	149	79	-47%
Master Class	83	180	117%
<b>TOTAL</b>	<b>166</b>	<b>480</b>	<b>189%</b>



En coherencia con la estrategia de diversificación de la institución, los productos de formación continuada crecieron de manera exponencial (+89% inscritos). Conviene destacar el fuerte crecimiento de los campamentos de verano y de las masterclass (talleres de experiencias culturales), productos estrellas en la estrategia de crecimiento en el 2025.

Es importante destacar el diplomado ofrecido por la Alianza Francesa de Bogotá. Acogió a 25 profesores de diferentes contextos (profesores de colegios privados, de las Alianzas de Colombia y de particulares en transición profesional. Esta formación de 120 horas propuesta cada semestre ha tenido una gran acogida, y una evaluación muy positiva de parte de los participantes..

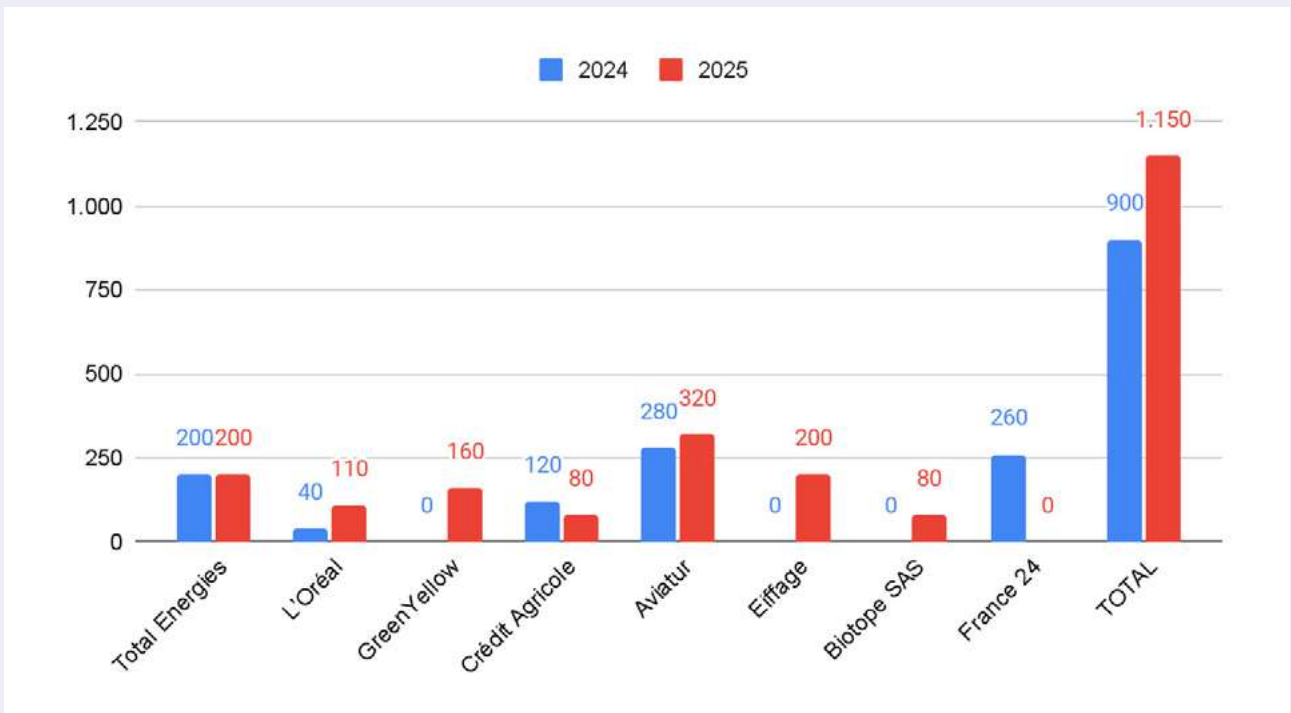


### 3.3.3. Actividad B2B

En 2025, los servicios corporativos dieron un giro con la creación de una nueva área, fruto de una transformación estratégica enfocada en el sector B2B.

A los socios tradicionales (Aviatur, Total Energies, L'Oréal, Crédit Agricole, entre otros) se suman ahora nuevos clientes (como Eiffage y Green Yellow). Este crecimiento es el resultado de estrategias de captación innovadoras que incluyen prospección activa, stands promocionales, networking y mesas redondas.

#### Horas vendidas - B2B Clases de Empresas



## 3.3.4. Actividad B2E

### Convenios con universidades

#### Reporte cursos universidades 2025

Universidades	Estudiantes			Grupos			Horas estudiante		
	2024	2025	%	2024	2025	%	2024	2025	%
Externado	362	449	24,03%	27	27	0,00%	28.960	35.920	24,03%
Del Rosario	246	192	-21,95%	16	10	-37,50%	23.616	15.360	-34,96%
<b>TOTAL</b>	<b>608</b>	<b>641</b>	<b>5,43%</b>	<b>43</b>	<b>37</b>	<b>-13,95%</b>	<b>52.576</b>	<b>51.280</b>	<b>-2,47%</b>

El número de estudiantes aumentó a la vez que el número de horas estudiante bajó ligeramente. Aún así, la disminución del número de grupos ayudó a mantener la rentabilidad de estos cursos, y estos resultados muestran una mayor acogida entre los estudiantes.

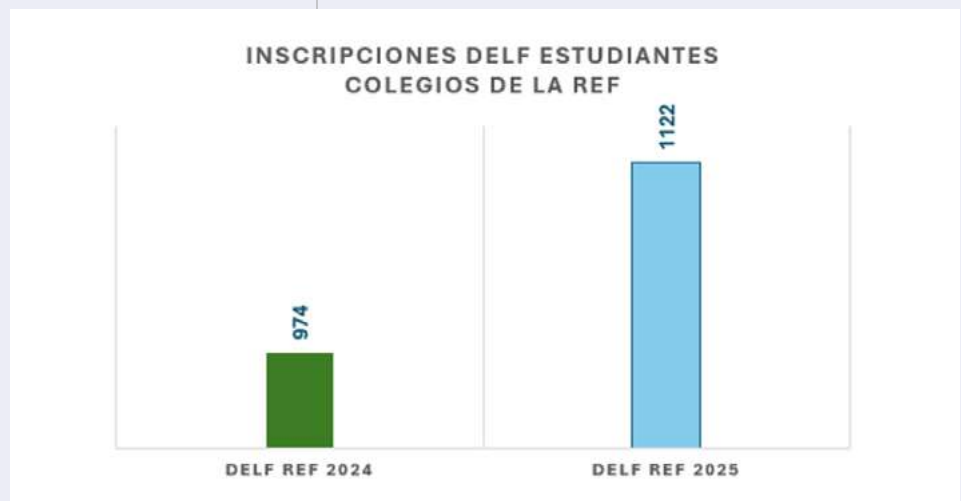
En la proyección de acciones, en 2025 se firmó un convenio con la Universidad San Buenaventura, sin resultados aún, y se avanzó en la posibilidad de un convenio con la Universidad Militar Nueva Granada, con la participación de la recientemente creada Gerencia de Ventas de la Alianza.

### Liceo Francés Louis Pasteur

Si bien desde hace varios años se tiene convenio con APA, la Asociación de Padres de Familia del LFLP, no se había alcanzado aún al público de empleados del Liceo. En 2025, se logró un convenio para 2 grupos, pagados por el colegio. En 2026, estos cursos prosiguen.

### REF

El programa de colegios privados de la Red de Excelencia Educativa de Francés, REF, mantuvo 22 colegios afiliados en 2025, con las acciones pedagógico-culturales, de acompañamiento y de formación. Se aumentó el número de inscritos a los exámenes oficiales DELF, pasando de 974 en 2024, a 1122 en 2025, con un crecimiento de 13.2%:



## Apoyo a las instituciones educativas públicas y privadas a la candidatura a Sellos de Calidad del Gobierno Francés

Por último, algunas de las acciones de Cooperación y Cursos Externos se orientan a fortalecer las candidaturas de los colegios pertenecientes a los convenios (de las Secretarías de Educación y de la REF) a los Sellos de Calidad Colegio Francófono (de tipo nacional, de la Embajada de Francia) y Label FrancÉducation (de tipo internacional, del Ministerio de Europa y Asuntos Exteriores). En 2025, gracias a ese trabajo, 2 colegios públicos

del Departamento de Cundinamarca y 2 privados (uno de Bogotá, otro de Chía), obtuvieron el Sello Colegio Francófono. Igualmente, 2 colegios públicos de Bogotá obtuvieron la renovación y la extensión del Sello Label FrancÉducation. Para el 2026 se prepara un fusión de la REF con el Label colegio francófono, buscando una oportunidad de expandir este negocio.



Ceremonia de entrega de los Sellos de Calidad - 2025

### 3.3.5. Actividad B2G

#### Cursos de cooperación

En 2025, se logró un impacto significativo en estudiantes en los convenios del servicio de Cooperación Educativa tanto a nivel directo como en unión con la Embajada de Francia, favoreciendo igualmente el número de exámenes oficiales DELF-DALF de los aliados, con 1428 inscritos provenientes de las acciones de Cooperación.

#### Convenios directos

Los convenios directos se destacaron en 2025, alrededor de las acciones de Cooperación.

En los contenidos de la formación de la Dirección de Formación de Docentes, de la SED, las Disciplinas No Lingüísticas-DNL, son una experticia de la Alianza que se viene consolidando para apoyar a los colegios en su internacionalización. En lo que respecta a FONTUR, algunas de las Alianzas de la Red nacional también se vieron beneficiadas con cursos para otros guías turísticos. Esta formación continuará en 2026.

Nuevo convenio	Entidad	Número de estudiantes	Cursos	DELF-DALF
Dirección de Formación Docente	Secretaría de Educación del Distrito	42 docentes	3 módulos de francés; 30 h de metodología y DNL	38 inscripciones
FONTUR	Ministerio de Turismo; ICETEX	24 guías turísticos	Lengua francesa	En proceso



## Convenios con la embajada

Como operador pedagógico de la Embajada, se fortalecieron las diferentes acciones impulsadas o creadas por el servicio diplomático, en beneficio de estudiantes, docentes e instituciones colombianas. Estas son algunas de las acciones llevadas a cabo:

En el caso de la Secretaría de Educación de Cundinamarca, por su cobertura e impacto, se trata de una de las acciones de mayor impacto en la responsabilidad social de la Alianza Francesa.

Proyecto	Inscritos	Curso o servicio
Fondo de Lengua Francesa, FLF	14 docentes	Niveles A1 y A2; 160 horas por docente
Programa Prof+ para Licenciaturas en lenguas modernas con francés	12 docentes	Acompañamiento metodológico en 3 universidades (Atlántico y Antioquia)
Escuelas Normales Superiores-ENS (20 instituciones del país, 19 municipios)	36 docentes	Niveles A1 y A2
Estudiantes en movilidad internacional	6 estudiantes	Idioma en diferentes niveles
Francés jurídico para funcionarios	10 estudiantes	Idioma de especialidad jurídica
Policía Nacional	28 estudiantes	Francés general
Fuerzas Armadas	15 estudiantes	Francés general
Secretaría de Educación del Distrito (14 colegios públicos)	359 estudiantes	Idioma y conversación
Secretaría de Educación del Distrito (14 colegios públicos)	217 estudiantes	Inscripciones DELF
Secretaría de Educación de Cundinamarca (30 colegios, 24 municipios)	35 docentes	Idioma en diferentes niveles (entre 120 y 160 horas) y formación en metodología
Secretaría de Educación de Cundinamarca	51 docentes	Inscripciones DELF

### 3.3.6. Exámenes y certificaciones

En 2025, el servicio de certificaciones oficiales de la Alianza Francesa de Bogotá presenta un balance global positivo, marcado especialmente por el crecimiento sostenido de los exámenes DELF y DALF, que siguen siendo el eje central de la actividad.

En comparación con 2024, el número total de candidatos DELF-DALF pasó de 3.399 a 3.559, lo que representa una evolución del 4,7 %. Este resultado confirma el impacto de las acciones de promoción y el fortalecimiento del trabajo conjunto de los equipos.



El servicio de exámenes reforzó de manera significativa su compromiso con la calidad y la armonización de las prácticas de corrección, mediante la organización de dos encuentros de jurado DELF-DALF: uno presencial en la ciudad de Bogotá y otro en modalidad virtual. Estos espacios permitieron garantizar los altos estándares de los exámenes oficiales.

Asimismo, el servicio de certificaciones mantuvo su rol como centro de presentación de exámenes externos franceses, con la participación de 5 candidatos en las pruebas de escuelas de negocios (IAE) y 7 candidatos en el examen final de la formación DAEFLE. Adicionalmente, se estableció un convenio con el CNAM, ampliando así la oferta y el alcance del servicio.

#### Resumen comparativo de todas las certificaciones

Certificación	2024	2025	Diferencia	Variación
DELF DALF	3.399	3.559	160	+4,7%
Tests Francia Educación Internacional (TCF)	51	39	-12	-23,5%
Tests Cámara de Comercio de París (TEF)	81	90	9	+11,1%
Ev@alang (Códigos vendidos)	318	157	-161	-50,6%

# 3.4



## Retos y perspectivas académicas para 2026

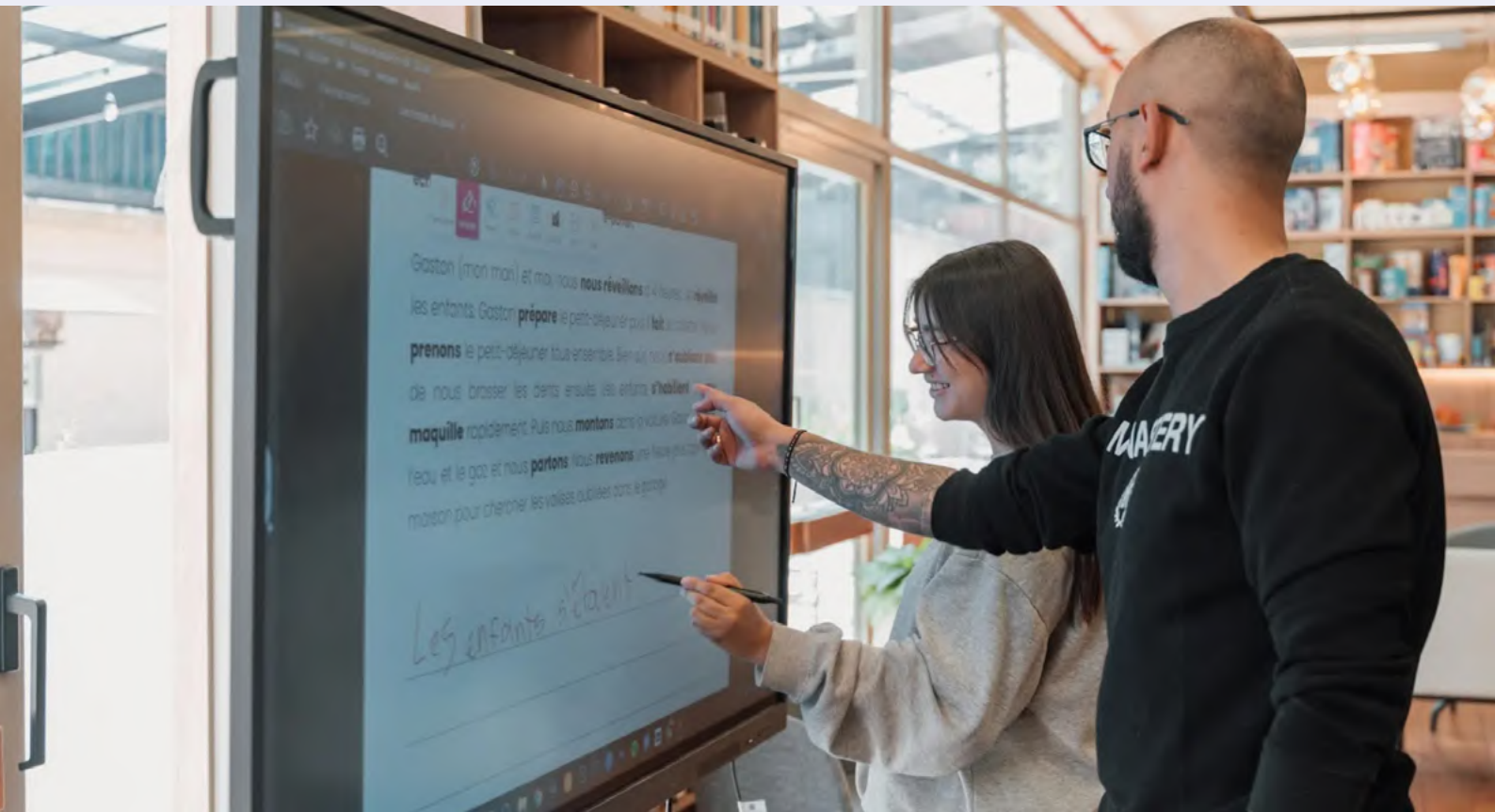
El año 2025 planteó 2 retos importantes para cumplir con el plan estratégico llevado por la Alianza: la fidelización/retención de los estudiantes y la captación de nuevos públicos. Para cumplir este reto se planea fortalecer los productos existentes y seguir proponiendo nuevas propuestas.



### 3.4.1. Galia 2.0

Las encuestas llevadas a cabo con los estudiantes a lo largo del 2025 sobre el uso de Galia indicaron que debemos proponer una herramienta más flexible que se pueda consultar afuera de la plataforma de curso. Nació entonces la necesidad de crear una aplicación Galia con diferentes avatares con funciones específicas:

- Evaluación de los estudiantes dentro de la producción oral y preparación al delf
- Explicación y refuerzo lingüístico ( gramatical y lexical)
- Gamificación del aprendizaje por medio de juego y sistema de recompensas
- Posibilidad para cada profesor crear sus propias actividades según la progresión del curso



### 3.4.2. Nomade Centro y Nomade Cedritos

- Extensión de la oferta Nomade al público estudiantil de Centro y al público familiar de cedritos.
- Remodelación de los cursos ofrecidos dentro del convenio con el Externado para integrar experiencias lingüísticas y culturales Nómada dentro de las instalaciones o directamente en la universidad.

### 3.4.3. Nuevas ofertas para niños y adolescentes

- Cursos virtuales en módulos cortos de descubrimiento del idioma bajo el modelo del PELF ( Pass enfant langue française) experimentado el año pasado.
- Construcción de una base de recursos pedagógicos a destinación de los docentes para proponer un aprendizaje más lúdico a partir de actividades gamificadas.
- Incremento y diversificación de la oferta de campos vacacionales (11 semanas ofertadas a lo largo del 2026)



# 4. Gestión *Cultural*

## 4.1



## Contexto general

En 2025, Bogotá consolidó su posicionamiento como una ciudad culturalmente dinámica, diversa y en constante transformación, con una agenda artística marcada por grandes eventos, plataformas internacionales y articulación entre instituciones públicas, privadas e internacionales. Iniciativas como la **Bienal Internacional de Arte y Ciudad BOG25**, y la activación de espacios culturales independientes y comunitarios evidenciaron una ciudad que entiende la cultura como eje de reflexión urbana, participación ciudadana y proyección internacional. La gestión cultural de la Alianza Francesa de Bogotá se inscribió de manera estratégica dentro del ecosistema cultural de la ciudad, dialogando con sus debates contemporáneos, ampliando redes de cooperación y contribuyendo activamente a la vida cultural bogotana.

Bajo este contexto, la institución desarrolló una gestión alineada con la vitalidad de la ciudad, haciendo incursión de alto impacto en las industrias creativas, especialmente en las artes escénicas. La Alianza Francesa se consolidó como un espacio de intercambio franco-colombiano, promoviendo el diálogo entre la creación contemporánea francófona y las expresiones locales, posicionándose como un actor clave de la agenda bogotana.



La programación se estructuró en torno a seis ejes principales: artes escénicas (danza, teatro, circo), música, artes visuales, audiovisual, literatura e intercambio de saberes y experiencias. Esta programación priorizó propuestas contemporáneas, interdisciplinarias y colaborativas, orientadas a fortalecer el diálogo entre prácticas artísticas, públicos y contextos culturales diversos. En 2025 se impulsaron residencias artísticas, conciertos, exposiciones, encuentros literarios y espacios

de reflexión y debate, que favorecieron la circulación de artistas, conocimientos y prácticas a nivel local como nacional e internacional. La mediación y la formación de públicos constituyeron ejes transversales de la programación, articulando la enseñanza de la lengua francesa con experiencias culturales abiertas, participativas y en diálogo permanente con los procesos y productos académicos de la institución en su nueva oferta de productos Nomade y las Masterclass.



Como proyecto emblemático, **EUNIC - Danza en Construcción**, logró posicionamiento en la escena de la danza a nivel local y nacional, consolidándose como un referente de cooperación cultural europea y de fortalecimiento del sector. Asimismo, se resalta la transformación de los espacios institucionales, especialmente las **mediotecas de las sedes Chicó y Centro**, que se articuló con la acogida de formaciones profesionales dirigidas a la red de Alianzas Francesas e Institutos Franceses de América Latina, en torno al concepto de “**Tiers Lieu**”, y a la interacción con el nuevo producto Nomade.

Se consolidaron alianzas estratégicas con grandes festivales del país, fortaleciendo la inserción de la Alianza Francesa de Bogotá en los principales circuitos de programación nacional gracias a la gestión local y de la Red Nacional de Alianzas Francesas. Se destacan las colaboraciones con los Festivales de Jazz, y Jazz al Parque, Rock al Parque en el marco de la Fiesta de la Música, el Festival Internacional de la Imagen, Festival Internacional de Fotografía Masterclass, el Festival de Música Barroca, el Festival Internacional de Teatro y Circo, La Bienal de Arte y Ciudad BOG 25, así como una alianza de apoyo a la programación francesa con el Teatro Mayor Julio Mario Santo Domingo. También se resalta la colaboración de promoción de eventos masivos con artistas de alta trayectoria en Francia como L'imperatrice y Polo & Pan, gracias a la gestión y alianza con grandes programadores de espectáculos como lo son Páramo Presenta y Breakfast Live que permitieron ampliar la visibilidad de la creación francesa y francófona, dialogar con públicos masivos y conectar la programación institucional con las dinámicas culturales de mayor alcance en la ciudad y el país.



## 4.2

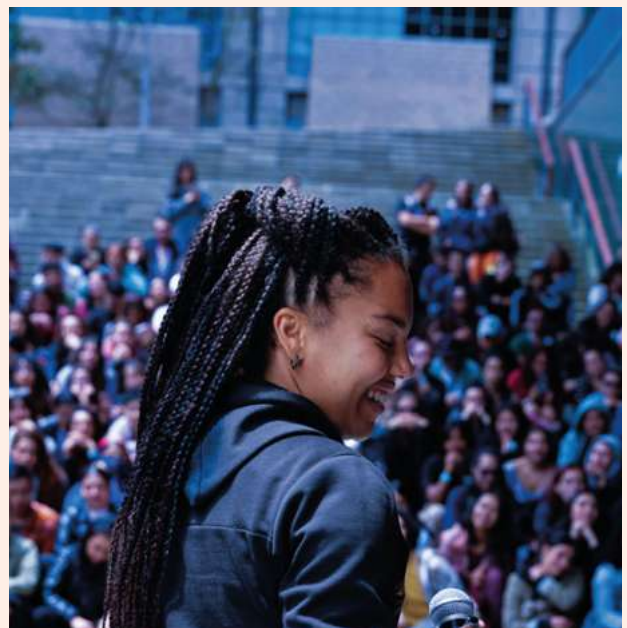


### Hitos y retos

El proyecto **Danza en Construcción** se consolidó como un punto de inflexión para el fortalecimiento de la danza en Colombia, al promover un diálogo intercultural, transnacional e intersectorial entre coreógrafos de la diáspora europea y creadores colombianos, generando espacios de co-creación e intercambio de saberes que enriquecieron los procesos artísticos. En 2025, su segunda fase coordinada por la Alianza Francesa junto a Embajadas Europeas, el Ministerio de las Culturas, IDARTES, el Centro Nacional de las Artes y la Universidad Javeriana, convirtió a Bogotá en epicentro del intercambio dancístico entre Europa y Colombia durante dos semanas, desarrollando 15 laboratorios, 9 clínicas de creación, un foro de sostenibilidad, espacios de apropiación y dos muestras públicas. Con la participación de 15 coreógrafos (10 europeos y 5 colombianos) y 255 artistas nacionales, el proyecto fortaleció capacidades profesionales y dejó un impacto significativo y duradero en el ecosistema de la danza contemporánea del país.

**La Fiesta de la Música** contó con una participación aproximada de **6.822 asistentes**. La celebración se extendió por el centro de la ciudad con una batucada itinerante y tuvo como escenarios principales el Centro Nacional

de las Artes y el sector de La Candelaria. Asimismo, se desarrollaron actividades en las tres sedes de la Alianza Francesa. Esta fue una versión especial, destacada por la participación de la agrupación de rock Carmen Sea en el **Festival Rock al Parque**, lo que contribuyó significativamente a ampliar la visibilidad del evento y a fortalecer su alcance dentro del circuito musical de la ciudad.





En el marco de la programación de la ciudad, se destaca la **Bienal Internacional de Arte y Ciudad BOG25**, en el cual la Alianza Francesa de Bogotá participó como aliada cultural, integrando su sede Centro a la agenda alterna oficial del evento. Acogiendo en su sala la exposición “OVNI: Objetos visibles no identificados”. La inclusión de esta sala de exposición en los recorridos recomendados de la Bienal permitió ampliar el acceso del público a las propuestas artísticas, así como fortalecer la visibilidad institucional como espacio de creación, difusión y encuentro cultural, garantizando que **más de 6.000 personas visitaran el espacio**.

En el ámbito de **Residencias Artísticas**, se dio continuidad a la colaboración con IDARTES mediante la realización de la **Residencia de cómic en Angoulême**, en alianza con La Maison des Auteurs. Paralelamente, se lanzó un nuevo proyecto de residencias en conjunto con el Institut Français, denominado “**Villa CreaColombia**”, desarrollado en colaboración con las Alianzas Francesas de Colombia (Bogotá, Cali, Medellín y Barranquilla) y diversos socios culturales colombianos. Este programa tuvo como objetivo apoyar a artistas y creadores franceses o residentes en Francia, facilitando el desarrollo de proyectos de creación in-situ e investigación directamente en Colombia, que se espera sea sostenible durante 5 años.

En el marco de su fortalecimiento institucional, la Alianza Francesa de Bogotá fue sede principal de las formaciones profesionales del Institut Français de París, convocando a participantes de diversas Alianzas Francesas e Institutos Franceses de América Latina en torno al concepto de “Tiers Lieu”. Esta formación incluyó una sesión ampliada dirigida a directores y coordinadores culturales de la Red Nacional de Colombia, con el propósito de alinear estrategias y buenas prácticas. Asimismo, se brindó apoyo logístico y acompañamiento administrativo al Seminario Audiovisual organizado por el Institut Français de Colombia.



La iniciativa de estructuración de nuestras sedes como **Tiers Lieu** responde a la estrategia de consolidarlas como espacios de cohabitación e interacción entre los ámbitos cultural, académico y social. Este modelo busca transformar progresivamente las mediatecas y los espacios comunes en entornos dinámicos de circulación de saberes, creación y encuentro con la comunidad bogotana, fortaleciendo la programación cultural y ampliando la relación con nuestros diversos públicos y aliados en el mediano y largo plazo.

En este marco, la integración de actores culturales en el 2025 como **Libélula Dorada**, **Teatro de Títeres**, junto con la presencia de servicios complementarios como los restaurantes, contribuye a activar las sedes desde una lógica de ecosistema cultural permanente. Esta cohabitación no se limita a una ocupación física del espacio, sino que configura una **coexistencia programática y simbólica** que fortalece el carácter híbrido de la Alianza francesa. De esta manera, se favorece la articulación entre formación, creación y difusión artística, promoviendo nuevas dinámicas de participación y consolidando el posicionamiento de nuestras sedes como plataformas abiertas, innovadoras y culturalmente activas en la ciudad.



Por otro lado, como continuidad a la donación de libros realizada a la Red de Bibliotecas Públicas en 2024, se fortaleció la cooperación con la programación cultural de esta Red mediante la realización de la exposición “Énergies Désespoirs: Un monde à réparer”. Esta iniciativa se desarrolló en articulación con la Red de Bibliotecas Públicas, luego de su lanzamiento en el EcoForo organizado por IDARTES, con quien se consolidó una sinergia significativa. La exposición propició una reflexión crítica sobre las tensiones del mundo contemporáneo, explorando la coexistencia entre las fuerzas de transformación social, creativa y política, y los estados de crisis, desgaste y desesperanza que atraviesan nuestras sociedades, posicionando el arte como un espacio de pensamiento, diálogo y posibilidad frente a los desafíos actuales.



La Fiesta de Estudiantes se llevó a cabo en la sede Chicó, siendo la primera vez que se realizó en los espacios internos de la Alianza Francesa de Bogotá. Concebida como un espacio de encuentro y celebración de la comunidad académica, esta iniciativa tuvo como objetivo fortalecer el vínculo entre los estudiantes, la institución y la cultura francófona. Bajo la temática **La Fête des Lumières**, el evento fue una experiencia cultural innovadora y significativa para los estudiantes, sin embargo representó un reto en términos de convocatoria. A través de una programación artística, cultural y recreativa, se visibilizó el aprendizaje del idioma más allá del aula, fomentando el sentido de pertenencia, la apropiación de los espacios y la cohesión de la comunidad.



Finalmente, persisten retos significativos en la gestión de la programación cultural, particularmente en relación con el modelo económico de desarrollo de eventos, la consecución de recursos continúa siendo un desafío estructural, en un contexto marcado por la reducción de fuentes de financiación y la necesidad de diversificar alianzas estratégicas, patrocinios y mecanismos de cofinanciación.

A ello se suman las variaciones en los tipos de cambio y las fluctuaciones monetarias, que impactan directamente la planificación presupuestal, los costos de producción y la contratación de servicios y artistas internacionales. Así como los cambios en las políticas y dinámicas migratorias representan un reto adicional en los procesos de acogida y movilidad de artistas internacionales, incidiendo en la gestión de visados, tiempos administrativos y condiciones logísticas. Estos factores demandan una planificación anticipada, una mayor articulación institucional y el fortalecimiento de estrategias de gestión que permitan mitigar riesgos, asegurar la viabilidad de los proyectos y sostener la proyección internacional de la programación cultural.



# 4.3

## Acción cultural



### 4.3.1. Programación y públicos

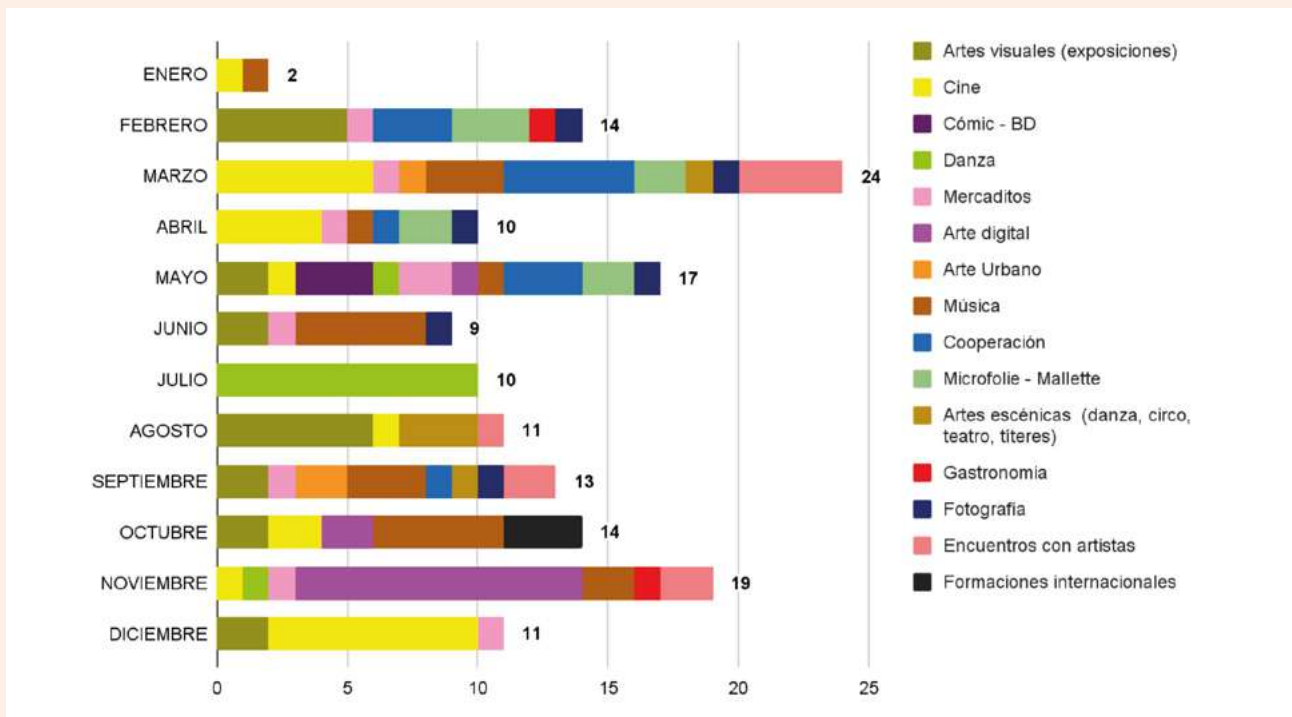


Gráfico 1. Cantidad de actividades en 2025 por mes y tipo de disciplina artística

**1** 54 actividades fueron desarrolladas durante 2025, para un disminución porcentual del 37% respecto a la vigencia anterior (246 actividades en el 2024) en formatos presencial, virtual e híbrido. Esta disminución del número de actividades responde a la estrategia de disminuir la cantidad de actividades y aumentar el número de impacto en la construcción de eventos con colaboraciones con Festivales y eventos de gran envergadura dentro de la programación cultural de la ciudad.

Este enfoque favoreció la construcción de diálogos interculturales significativos, el intercambio de experiencias entre artistas, comunidades y públicos locales, y la generación de vínculos duraderos que trascienden el evento puntual. De este modo, la reducción del número de actividades se traduce en una mayor profundidad de los procesos, una mayor participación del público y un impacto cultural y social más sostenible.



Entre la gestión de actividades de la programación cultural, se incluyen 33 giras de artistas francófonos (disminución del 52% respecto a las 69 giras realizadas en 2024), esta variación se explica principalmente porque el año anterior constituyó un período excepcional, marcado por la celebración de los 80 años de la Alianza Francesa, lo que implicó un refuerzo extraordinario de la programación, un aumento puntual de recursos y una intensificación de la circulación artística a nivel nacional.

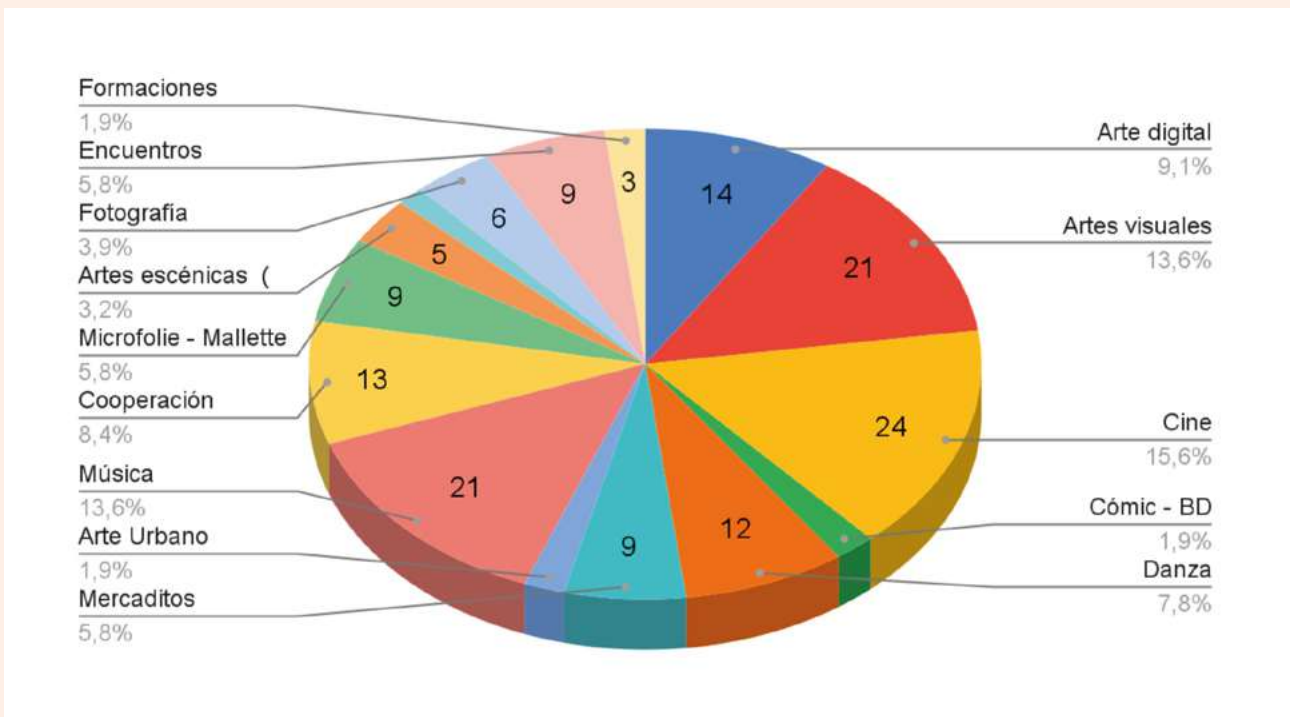


Gráfico 2. Cantidad de actividades en 2025 por tipo disciplina artística

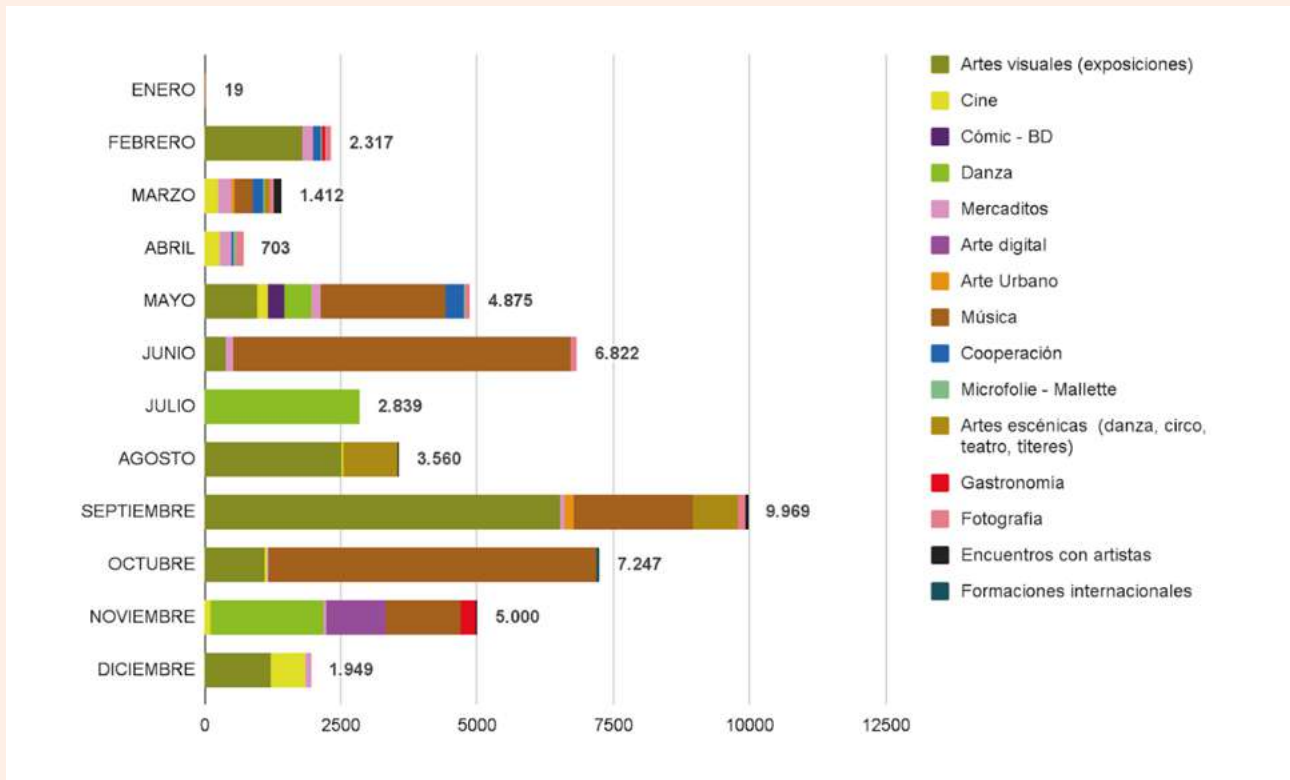


Gráfico 3. Asistencia a los eventos culturales por mes y tipo de actividad 2025

También se realizaron 24 proyecciones de cine (disminución del 72% respecto a las 85 proyecciones realizadas en 2024) esta reducción responde a una estrategia de optimización de la programación cinematográfica, orientada a priorizar la calidad de la experiencia y la asistencia del público por sobre la cantidad de funciones. Las proyecciones se desarrollaron en las tres sedes de la Alianza Francesa y en espacios extramuros, en articulación con festivales, ciclos especializados y acciones conjuntas con instituciones aliadas. Esta estrategia permitió garantizar un mínimo de asistencia en cada función y reducir significativamente el número de proyecciones con baja o nula afluencia de público, fortaleciendo así el impacto cultural y la eficiencia en el uso de recursos.

Se evidenció un alto nivel de asistencia durante el mes de septiembre, impulsado por la realización de diversos eventos de gran visibilidad como el Festival Jazz al Parque, la Bienal de Arte BOG25 y la renovación de la fachada de la sede Centro. Estas actividades coincidieron, además, con la visita de delegaciones internacionales que participaron en la formación en modelos de “Tiers Lieu”, lo que contribuyó a ampliar los públicos y a potenciar la circulación de agentes culturales. Asimismo, durante el mes de junio, se destacó el importante movimiento



de públicos y el impacto generado por la Fiesta de la Música, consolidada como uno de los eventos de mayor convocatoria del año.

Se fortaleció la programación de mercaditos mensuales en las sedes de la Alianza Francesa como una estrategia para dinamizar los espacios y promover el diálogo intercultural. Estos encuentros brindaron al público la oportunidad de descubrir y valorar productos locales vinculados a las culturas francesa y francófona, al tiempo

que fomentaron el intercambio entre emprendedores, creadores y asistentes. Asimismo, esta iniciativa permitió consolidar un nuevo modelo de sostenibilidad económica a partir de esta oferta cultural y comercial.

Se consolidó el Club Fotográfico mensual como un espacio permanente de encuentro, formación y circulación de prácticas fotográficas contemporáneas, realizado en articulación con la Revista Enfoque Visual y el Festival MasterClass. Este club se ha constituido como una plataforma de intercambio entre fotógrafos emergentes, aficionados y profesionales, promoviendo el



análisis crítico de la imagen, el diálogo sobre procesos creativos y la reflexión en torno a la fotografía como herramienta artística, documental y social. A través de encuentros periódicos, se fortaleció una comunidad activa en torno a la imagen en la sede Centro

En términos generales, el año 2025 se caracterizó por una programación artística dinámica, diversa y equilibrada, que promovió de manera homogénea las distintas disciplinas de las artes dentro de la agenda cultural, fortaleciendo la presencia de la Alianza Francesa como un actor cultural activo y articulador en la ciudad.

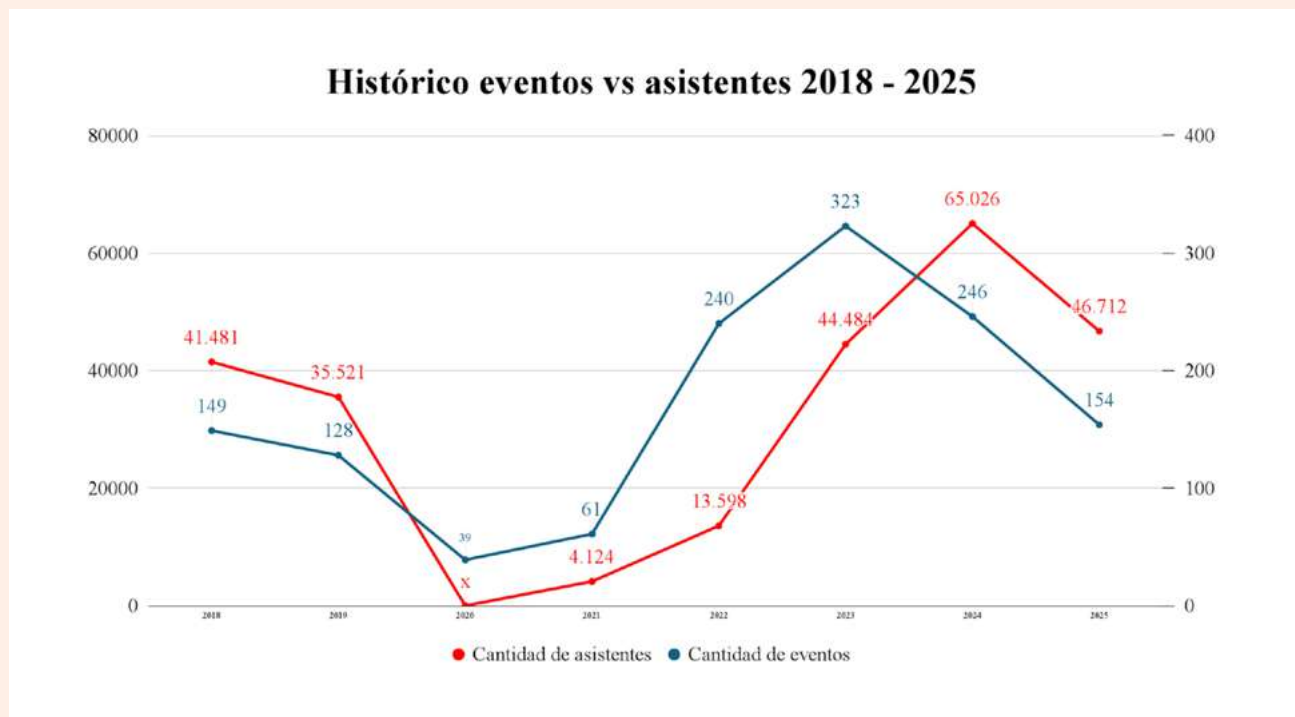


Gráfico 4: Histórico eventos vs. asistencia (desde 2018 hasta 2025)

## 4.3.2. Proyectos y alianzas

En el marco de la celebración de la Francofonía, durante el mes de marzo se realizaron diversas giras que integraron música, artes escénicas y acciones de mediación cultural, con el propósito de promover la diversidad cultural francófona, la innovación artística y el diálogo intercultural. La programación incluyó la gira *Virtual Ink* del músico francés François Clavaud, la gira de la Congoleña Naxx Bitota y la participación del comediante belga Rudy Goddin (taller de clown y presentación de *El Turista*). Estas actividades reunieron a estudiantes, público general, representantes diplomáticos y artistas locales, fortaleciendo el intercambio artístico, la visibilidad de la cultura francófona en Colombia y los valores de la Francofonía, gracias al apoyo de las Embajadas Francófonas y de la Organización Internacional de la Francofonía.



Se consolidó una programación innovadora que articuló reflexión crítica, creación interdisciplinar y circulación de artes escénicas contemporáneas, reafirmando el compromiso de la Alianza Francesa con la cooperación cultural franco-colombiana. En el marco de la Noche de las Ideas, la participación del caricaturista francés Kristian (Cartooning for Peace), en articulación con la FLIP, generó un espacio de debate sobre libertad de expresión y caricatura de prensa a través de una exposición y encuentros con el público; en esta misma línea de diálogo entre arte y pensamiento contemporáneo, la Alianza presentó el cine-concierto *L'Odyssee* durante el Festival Internacional de la Imagen, integrando cine y música en vivo en una experiencia inmersiva; y, en colaboración con el Centro Nacional de las Artes Delia Zapata Olivella, apoyó la presentación en Bogotá de la compañía de la coreógrafa Leïla Ka con la obra *Maldonne*, fortaleciendo la presencia de la creación francesa actual en Colombia.

De igual manera, el trabajo articulado interinstitucional con el Teatro Mayor Julio Mario Santo Domingo, mediante una colaboración estratégica entre la Embajada de Francia en Colombia, el Instituto Francés y la Alianza Francesa de Bogotá, permitió exaltar la presencia de la creación artística francesa en uno de los escenarios culturales más emblemáticos de la ciudad, a través de la oferta de una programación de alto nivel que incluyó ópera barroca, ballet y danza contemporánea, así como propuestas escénicas interdisciplinarias e interrelacionar con nuestra oferta académica y cultural.





Se recibió a la Compañía Bestia, proveniente de Francia, que participó en la formación *Escena Plural Circo*, organizada por IDARTES y orientada a la profesionalización de compañías del sector circense en Bogotá. Durante dos semanas de trabajo, las y los participantes lograron estructurar y fortalecer sus proyectos artísticos a partir de la experticia y el acompañamiento de los artistas franco-colombianos invitados. Esta colaboración incluyó la presentación de la compañía en el marco del Festival Internacional de Teatro y Circo, lo que permitió ampliar los espacios de visibilización, circulación e intercambio artístico.



La programación también incluyó la celebración mundial de **Novembre Numérique**, iniciativa impulsada por el Instituto Francés y la red cultural francesa. Durante el mes de noviembre, se desarrolló una programación amplia y diversa que incluyó exposiciones de realidad aumentada, performances audiovisuales inmersivas, talleres de formación, encuentros profesionales y experiencias de realidad virtual. Estas actividades permitieron acercar al público a nuevas formas de creación

contemporánea y fomentar la experimentación artística a través de herramientas digitales, consolidando a la Alianza como un espacio de referencia para la innovación cultural en la ciudad.



La programación cultural se estructura a partir de propuestas que, en su mayoría, se financian en euros, mientras que el presupuesto institucional está asignado en pesos colombianos. Esta dinámica implica asumir variaciones asociadas a la fluctuación del tipo de cambio a lo largo del año, así como costos adicionales derivados de comisiones interbancarias en transferencias internacionales. En 2025, el promedio de la TRM para el euro fue de 4.500 COP, lo que exigió una gestión financiera rigurosa, con seguimiento permanente y ajustes estratégicos orientados a garantizar la viabilidad de los proyectos sin afectar su calidad artística.

El modelo económico implementado se basa en un esquema mixto y colaborativo, que articula recursos propios con alianzas estratégicas, coproducciones, cooperación internacional y apoyos en especie. El presupuesto interno dispuesto por la Alianza Francesa actúa como un fondo habilitador que facilita la búsqueda de cofinanciación y fortalece la confianza de los socios institucionales y culturales. En este sentido, a mayor capacidad de inversión propia, mayores posibilidades de apalancamiento externo y, en consecuencia, una agenda cultural más amplia, de mayor impacto y alcance para los públicos.

Gracias a este modelo de corresponsabilidad, se estima que la programación cultural de 2025 tuvo un valor global real aproximado de \$970.930.872, cifra que refleja no solo la inversión directa de la institución, sino también el apalancamiento logrado a través de sus redes y alianzas.

### Valor global de la programación cultural

2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
\$527.074.261	\$61.968.000	\$461.264.082	\$571.610.805	\$759.948.494	\$1.155.092.558	\$970.930.872

Valores en COP

La Alianza Francesa aporta para 2025 sobre fondos propios \$417.595.288 COP = , es decir el 43% del valor global real de la programación.

### Presupuesto gestión cultural

2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
\$290.549.947	\$0	\$294.149.173	\$281.640.385	\$370.300.000	\$625.513.155	\$417.595.288
56%	-	52%	49,27%	49%	54%	43%

Valores en COP

Este año además administramos los recursos del proyecto EUNIC, subvenciones y aportes financieros de los socios que representaron un aproximado de \$442.505.756 COP, para la coordinación del proyecto EUNIC Danza en Construcción en la ciudad de Bogotá.

## 4.3.3. Proyectos transversales

Durante 2025, se presentaron exposiciones en las galerías de las sedes Centro (dedicadas a las artes visuales en general) y Chicó (conectada con los Objetivos de Desarrollo Sostenible) en las salas de exposición de la Alianza Francesa, y de manera excepcional una exposición en la sede Cedritos, adaptada al espacio de terraza y cafetería. También se incluyeron actividades de **Micro-Folie**, encuentros con artistas, la celebración de la Francofonía junto con cooperación académica y pedagógica, proyecciones de cine y juegos de mesa en mediatecas. Estas acciones facilitaron a los estudiantes una inmersión cultural francófona.





Se dio continuidad a los ensayos del **proyecto Sónicas** en la sede Centro, orientados al fortalecimiento técnico y artístico de sus integrantes en los lenguajes de la música electrónica. Destacando la visita de la **Dj Christie** que además de participar en la Fiesta de la Música, intercambio conocimiento y experiencias con las personas interesadas del colectivo.

Se recibieron **15 visitas de colegios afiliados**, con la participación de 347 estudiantes. Se visitaron 3 colegios con convenio activo con la Alianza Francesa, donde se llevaron a cabo talleres de juegos de mesa, contando con la participación de 61 estudiantes.

La actividad cultural para este año logró una estrecha sinergia con el aprendizaje del francés donde a través del nuevo producto Nomade, los estudiantes ahora encuentran un contacto directo con la programación cultural.

Con el trabajo de coordinación de la Alianza Francesa de Bogotá y los esfuerzos conjuntos con las demás **Alianzas de la Red Nacional** se generó un mayor impacto al público nacional y la posibilidad de gestionar diferentes apoyos financieros y en especie para el fortalecimiento de la agenda cultural que resultaron beneficiosos para la red y los artistas invitados.

Trabajar en red, demuestra el trabajo en equipo entre las Alianzas Francesas del país y permite la optimización de costos. Dentro de las acciones de responsabilidad ambiental y las acciones culturales sostenibles, se busca priorizar el transporte terrestre en las giras de artistas, dando prioridad a la proximidad entre ciudades. Esto con el fin de reducir la huella de carbono en sus desplazamientos.

# 4.4



## Mediatecas

### 4.4.1. Transformación: de la mediатеca hacia 1/3 lieu

Con el apoyo del Instituto Francés, del 5 al 9 de agosto de 2024 la Alianza Francesa de Bogotá recibió a Héloïse Courty, experta francesa en bibliotecas, propuesta por el IF para realizar una *expertise Médiathèque*, cuyo objetivo era el de evaluar la transformación de las bibliotecas de Bogotá en mediатеcas concebidas como “*tiers lieu*”.

Esta expertise fue clave para avanzar en uno de los ejes estratégicos definidos en el Plan Estratégico de la institución. Como continuación, se presentó el proyecto **Fonds Médiathèques XXI**, que obtuvo una financiación de 12.000 euros para cuatro mediатеcas (tres en Bogotá y una en Cali), complementada con una inversión local de 25.000 euros por parte de la Alianza Francesa de Bogotá y de 3.000 euros por parte de la Alianza Francesa de Cali.

Siguiendo las recomendaciones de la consultoría, el proyecto se centró en la adecuación de la Mediатеca Chicó, creando nuevos espacios de socialización mediante la incorporación de mobiliario adaptado, dos cubículos de

estudio, rediseño de la recepción, iluminación, equipamiento informático y audiovisual, así como la adecuación de la terraza. Asimismo, se adaptaron los dos salones contiguos del segundo piso, para la programación de actividades del nuevo producto **NOMADE** y *masterclasses*.

La inauguración de este nuevo espacio, en septiembre de 2025, hizo parte del lanzamiento del producto **NOMADE**, desarrollado por la Alianza Francesa desde el acompañamiento de transformación e innovación que se inició en el 2024.

Durante el segundo semestre de 2025 se dio inicio a la segunda fase del proyecto de renovación de mediатеcas, en la sede Centro, que incluyó su traslado a la terraza, así como la adquisición y adaptación de nuevo mobiliario.

En 2026, la reflexión en torno a la consolidación de mediатеcas como *Tiers Lieu* continuará con la remodelación de la Mediатеca de Cedritos.

## 4.4.2. Indicadores clave

En 2025 se definieron nuevos indicadores de Mediatecas, que además de medir aspectos claves de la oferta, permiten tomar decisiones importantes sobre la constitución de las colecciones y los intereses del público:

### Indicador de uso de las colecciones

Relaciona la cantidad de préstamos por sección con el número de usuarios activos de las mediatecas. Esta nueva medición, realizada a través de nuestro sistema de gestión de mediatecas PMB, permitió identificar las colecciones más solicitadas en cada mediateca y establecer porcentajes precisos aplicables a los pedidos anuales de material bibliográfico. De acuerdo con este análisis, las colecciones más demandadas por nuestros usuarios en 2025 fueron, en este orden: la colección infantil, la colección de juegos de mesa, las BD y la colección pedagógica.

En concordancia con lo anterior, durante el año se realizaron **12.292 préstamos**, distribuidos entre las colecciones de la siguiente manera:

Colecciones	Total préstamos 2025	%
Jeunesse	3.311	26,94%
Jeux	3.160	25,71%
BD	2.322	18,89%
Fonds Pédagogique	1.463	11,90%
Audiolivres	721	5,87%
Littérature	618	5,03%
Collection générale	544	4,43%
Fonds de l'enseignant	112	0,91%
Fonds en espagnol	41	0,33%
<b>TOTALES</b>	<b>12.292</b>	<b>100,00%</b>

### Indicador de asistencia a actividades

Relaciona el total de asistentes a las actividades con la sumatoria de asistentes esperados. De acuerdo con esta medición, **en 2025 asistieron 2.212 personas a las 99 actividades programadas**, siendo la actividad más exitosa “*L’heure du conte*”. Esta se vio fortalecida por la adquisición, en 2024 y 2025 de libros en formato *kamishibai* (pequeño teatro de madera japonés), lo que ha permitido proponer actividades y formaciones en animación con *kamishibai*, dirigidas tanto a públicos internos (profesores de la Alianza Francesa) como externos (colegios afiliados). Salvo por los meses de julio y septiembre, el indicador alcanzó la meta propuesta.

### Indicadores de satisfacción

Se definieron en 2025 dos indicadores de satisfacción, asociados a las encuestas que se realizan de manera permanente y que permiten medir las satisfacción con respecto a las actividades programadas por mediatecas como a la calidad del servicio, los espacios y las colecciones.

En términos generales el indicador de **satisfacción de eventos** alcanzó un promedio anual de **91,72%** y el indicador de satisfacción con el servicio, los espacios y las colecciones un promedio anual de **99%**.

### 4.4.3. Actividades y públicos

En 2025 se organizaron **99 actividades** de mediatecas, distribuidas en **8 ciclos**, con un total de **2.212 asistentes**. El Club de Lectura, animado mensualmente en las tres mediatecas por profesores de la Alianza, reemplazó la actividad en español sobre la BD que se realizaba en asocio con el colectivo El Globoscopio, la cual no alcanzaba las metas de asistencia establecidas ni respondía plenamente a los objetivos de promoción de la lengua francesa. Esta actividad se planteó como una estrategia adicional para la promoción de los contenidos de Culturethèque.

Actividad	# de Actividades	Asistentes
Heure du conte	18	735
Visitas colegios afiliados	18	408
Atelier de jeux 2.0	21	396
Club de lectura	25	283
Ciclo de conferencias: Hablemos de arte y de literatura	9	231
Otras conferencias	4	135
Torneo de FIFA 19	2	20
Encuentros con la librería tiempos futuros	2	4
<b>TOTAL</b>	<b>99</b>	<b>2.212</b>

#### Culturethèque

En marzo de este año, y gracias a los resultados de la gestión de **Culturethèque en Colombia**, que se posiciona entre el **segundo y tercer lugar a nivel mundial** en términos de consultas e inscripciones, el Instituto Francés organizó una visita de formación en Bogotá a cargo de **Margaux Bottier**, responsable de Culturethèque del IF. En esta jornada participaron, de manera presencial y virtual, los bibliotecarios de la mayoría de las Alianzas del país.

Esta formación permitió al equipo de mediatecas apropiarse de las nuevas funcionalidades de la versión actualizada del portal, lanzada en febrero de 2024, la cual implicó una reestructuración integral, no solo de la interfaz y los contenidos, sino también del sistema de inscripción. Este último incorporó la modalidad de inscripciones “voluntarias”, que deben ser validadas por los distintos niveles de administración (administrador país, administradores locales y la nueva figura de administradores “partenaire”, creada específicamente para las instituciones con convenio).

#### Otras mediciones

Las estadísticas de inscripciones a las mediatecas en 2025 reflejan únicamente las inscripciones realizadas de manera presencial por estudiantes que efectivamente visitaron las mediatecas. Aunque se observa una disminución frente al año anterior, se registró un aumento en la cantidad de préstamos, lo cual evidencia el uso efectivo de los recursos.

De igual manera, las inscripciones a **Culturethèque** corresponden a registros efectuados de forma individual por cada usuario (“inscripciones voluntarias”), de acuerdo con la nueva modalidad de inscripción actualmente exigida por el portal.

	2019	2021	2022	2023	2024	2025 (*)
Inscripciones a las mediatecas	3.100	2.795	8.468	6.457	2.265	1.419 (-)
Préstamos	16.617	1.730	11.531	11.619	10.892	12.292 (+)
Visitantes	35.816	1.917	24.774	26.495	28.112	29.504 (+)
Inscripciones a Culturethèque (Bogotá)	9.162	6.231	9.850	*	4.245	2.410 (-)
Inscripciones a Culturethèque (Colombia)	10.086	14.770	14.907	*	6.840	6.085 (-)



#### 4.4.4. Masterclass

En 2025, los talleres de formación y educación continua evolucionaron para consolidarse como Masterclass. Gracias a la participación de expertos, artistas e invitados especializados, estos espacios se convirtieron en plataformas para explorar diversos formatos y fomentar la innovación. A los talleres tradicionales de elaboración de fondue, quesos y vinos se sumaron nuevas temáticas como chocolate, literatura, perfumes y otras disciplinas.

El curso de Literatura, que había sufrido una disminución de inscripciones durante la pandemia, fue replanteado con un nuevo enfoque basado en módulos temáticos y la colaboración de un docente especializado en las diferentes temáticas que se plantean. Desde su reorganización, el curso ha registrado un nivel constante de participación y un reconocimiento sostenido por parte de los asistentes. Desde entonces y hasta la fecha, las inscripciones se han mantenido de manera ininterrumpida en niveles muy satisfactorios, con un promedio de 15 participantes por módulo.

De manera general, se priorizó un enfoque orientado al posicionamiento de marca, con una política de precios ajustada a una rentabilidad más reducida, lo que fortaleció el voz a voz y permitió atraer a un público más amplio y diversificado a esta oferta.



## Perspectivas

- Se proyecta fortalecer la organización interna mediante la adopción sistemática de metodologías ágiles y herramientas de gestión de proyectos, con el objetivo de optimizar procesos, mejorar la coordinación interservicios y aumentar la capacidad de respuesta ante nuevos retos programáticos y operativos.
- A partir de los diagnósticos realizados y de las formaciones de experticia francesa, se busca profundizar la implementación del modelo de “Tiers-Lieu”, promoviendo usos más flexibles, colaborativos y participativos de los espacios, en coherencia con las prácticas culturales contemporáneas y las expectativas de los públicos asistentes y de los aliados.
- Se continuará ajustando la selección y adquisición de recursos documentales y digitales para las mediatecas, de acuerdo a los indicadores de uso y consulta, fortaleciendo una oferta pertinente, actualizada y alineada con las necesidades de nuestros públicos.
- Se proyecta la creación de nuevos productos y servicios culturales que integren un margen de venta, con el fin de diversificar la oferta, fortalecer la sostenibilidad financiera y ampliar las fuentes de ingresos dentro del modelo económico de la institución.
- Luego de la renovación de espacios en Chicó y Centro, como espacios que buscan innovación, mayor interacción y visitas, la siguiente etapa será la renovación de la mediateca de la sede Cedritos.
- Se prevé reactivar y fortalecer los espacios dedicados a los videojuegos en las mediatecas, entendiéndose como dispositivos de mediación cultural, aprendizaje informal y atracción de públicos jóvenes y nuevos.
- En el ámbito del cine, tras la reducción de las proyecciones dirigidas a públicos externos debido a la baja asistencia registrada, se prioriza una estrategia basada en alianzas con festivales y en la realización de proyecciones orientadas a públicos específicos vinculados a convenios institucionales. No obstante, se revisará la nueva solicitud de garantizar, al menos, una programación dirigida a público externo en la sede de Cedritos, teniendo en cuenta que esta se encuentra descentralizada de la programación audiovisual del resto de la ciudad de Bogotá.



# 5. Estrategia *de Marca*

# 5.1



## Contexto y reorganización

Tras la conmemoración de los 80 años en 2024, un hito que consolidó el posicionamiento de la Alianza Francesa de Bogotá como una institución reconocida y de alto impacto cultural, y en un contexto de cambios internos, se hizo evidente la necesidad de fortalecer y reorganizar la gestión de la comunicación y la marca.

En respuesta, la institución evolucionó su estructura, pasando de dos liderazgos diferenciados (comunicaciones y mercadeo) a la creación de un único cargo de **Gerencia Estratégica de Marca**, con un enfoque claramente estratégico. Esta decisión parte de la convicción de que la marca no es solo un instrumento de comunicación, sino un activo transversal que orienta la identidad institucional, define prioridades y acompaña las proyecciones de la Alianza.

La Gerencia Estratégica de Marca asumió la articulación coherente de la comunicación, el mercadeo y el posicionamiento institucional, en diálogo permanente con las orientaciones académicas, culturales y comerciales. Desde esta perspectiva, la marca se consolida como un eje estructurante de las decisiones estratégicas y de la relación con los distintos públicos.

Esta reorganización se inscribe en un contexto de innovación, uno de los pilares de la Alianza Francesa de Bogotá. Contar con un departamento de marca estructurado permitió ordenar, integrar y proyectar las acciones institucionales, conciliando objetivos de rentabilidad, visibilidad y coherencia de imagen.

Como parte de este fortalecimiento, en enero de 2025 se integró el perfil de community manager. La incorporación de este cargo fue clave para consolidar una gestión más cercana y constante de los canales digitales, orientada no solo a comunicar, sino a construir comunidad, comprender los públicos y generar interacciones alineadas con los valores y la identidad de la institución.

## 5.2



## Estrategia de comunicación y mercadeo

Durante 2025, la estrategia de comunicación y mercadeo se orientó a consolidar un enfoque creativo y experiencial, alineado con los valores de innovación de la Alianza Francesa de Bogotá y con una mayor coherencia entre discurso, acciones y posicionamiento de marca.

### 5.2.1. Enfoques y lenguajes de comunicación

Se produjo una evolución del discurso institucional, pasando del lema “**Siente en francés**” (2024) a “**Vive en francés**”, entendido no como una promesa aspiracional, sino como una experiencia concreta y cotidiana.

En este marco se lanzó **Nomade**, programa innovador de la Alianza Francesa, a través de una campaña desarrollada con la agencia creativa Les Goodfellas. La campaña se concibió como un hito en la renovación del lenguaje institucional, a partir de microhistorias narradas en frañol que reflejan de manera natural la vivencia del idioma en contextos reales.

En paralelo, a lo largo del año se desarrolló una **campaña de programas de francés** que rompió deliberadamente con los códigos tradicionales de la comunicación educativa.

La campaña utilizó un lenguaje audiovisual narrativo, irreverente y autoreferencial, poco habitual en el sector. Compuesta por **siete piezas originales** concebidas como un conjunto coherente, asumió el riesgo creativo de mostrar, con humor y cercanía, la diversidad de modalidades, intensidades, públicos y sedes de la Alianza Francesa.

Se transformó el discurso de las campañas digitales de cursos, con un giro estratégico hacia formatos audiovisuales. La transición progresiva de anuncios estáticos a contenidos en video llevó a que, hacia finales de 2025, cerca del **90% de la pauta digital** se concentrara en este formato.

## 5.2.2. Estrategia de contenidos y canales

Se definió una estrategia diferenciada por red social, superando la lógica de replicar los mismos contenidos en todos los canales y adoptando enfoques editoriales específicos según públicos y objetivos.

- **Instagram** se consolidó como la principal vitrina institucional en términos de visibilidad y construcción de comunidad, con contenidos centrados en cultura, eventos, vida institucional y proyectos, reforzando el posicionamiento cultural y experiencial.
- **TikTok** inició una presencia activa con contenidos cortos y espontáneos, participación en tendencias y un lenguaje cercano, alineado con los códigos propios de la plataforma, permitiendo acercarse a públicos más jóvenes.
- **LinkedIn** pasó de una presencia esporádica a una estrategia institucional clara, orientada al posicionamiento corporativo, alianzas y visibilidad institucional.
- **YouTube** se fortaleció como repositorio de contenidos audiovisuales, con alimentación orgánica y uso complementario para pauta paga.
- **Mailing (Brevo)** se consolidó como canal estratégico, especialmente para la agenda cultural, con altos niveles de reconocimiento y eficacia.
- **Facebook** se mantuvo como canal de presencia institucional mediante la redistribución de contenidos producidos para otras plataformas.

## 5.2.3. Marketing experiencial y activaciones de marca

Las activaciones de marca se integraron como una herramienta estratégica para captar nuevos públicos, fidelizar audiencias y demostrar, a través de experiencias concretas, el alcance de la propuesta institucional.

Se desarrollaron activaciones experienciales en torno a **Nomade**, concebidas como dispositivos de posicionamiento de carácter premium. El prelanzamiento del programa se articuló con la inauguración de la exposición **Campeche**, bajo la campaña de expectativa “*Nomade: la première escale empieza aquí*”, difundida inicialmente por mailing y seguida de invitaciones personalizadas.

La activación contó con cerca de **80 asistentes** específicamente a la experiencia Nomade y más de **100 visitantes** a la exposición, reforzando la percepción de exclusividad e innovación.

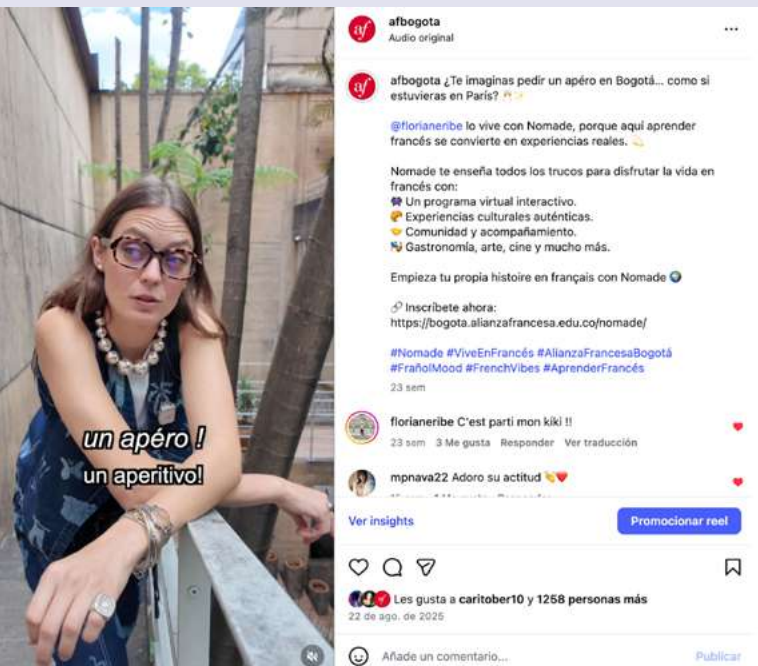
Adicionalmente, se realizó una activación en el **Teatro Mayor Julio Mario Santo Domingo**, en el marco de la Ópera *The Fairy Queen* de Henry Purcell, con una acción lúdica bajo el concepto “*Pide una quiche en francés*”, que generó alta interacción y reconocimiento de marca. Estas experiencias se extendieron posteriormente a actividades en la Alianza Francesa, fortaleciendo la fidelización y el vínculo con la institución.



## 5.2.4. Optimización de la pauta y amplificación

Durante el segundo semestre se realizó una revisión profunda de la estrategia de pauta digital, marcando un punto de inflexión en los resultados. En Meta, se migró de formularios tradicionales a botones de contacto vía **WhatsApp**, reduciendo fricciones y privilegiando la conversación directa y personalizada.

Asimismo, se evolucionó la estrategia de influenciadores, pasando de micro-influenciadores a colaboraciones con perfiles reconocidos y alineados con la imagen institucional. El contenido desarrollado con figuras como **Floriane Ribe** se posicionó entre los más exitosos del año, fortaleciendo la cercanía con el público objetivo y el posicionamiento de marca.



## 5.2.5. Gestión de medios y Freepress

### Hitos de visibilidad nacional

La relevancia institucional de la Alianza Francesa de Bogotá en 2025 trascendió sus propios canales, logrando una sólida presencia en medios de comunicación masivos y especializados. Esta gestión de **Relaciones Públicas y Free Press** otorgó una validación de terceros que fortalece la credibilidad y el *Top of Mind* de la marca.

Durante el año, se consolidaron **71 publicaciones** en medios, distribuidas en tres hitos estratégicos:

- **Mes de la Francofonía (Marzo - 30 impactos):** Cobertura destacada en El CityTV RCN Radio, Caracol Noticias y Radionica. Se posicionó la Alianza como un puente de conexión internacional.
- **La Fête de la Musique (Junio - 23 impactos):** Máxima visibilidad en televisión, prensa y radio nacional como Semana, Caracol radio, Canal Uno, El Tiempo, La W y Canal Trece, consolidando a la institución como el gran dinamizador cultural del espacio público en Bogotá.
- **Novembre Numérique (Noviembre - 18 impactos):** Cobertura en Revista Semana, CityTV, Radio Nacional y RTVC, destacando el liderazgo de la Alianza en diálogos sobre tecnología y artes digitales.

### Proyección internacional: Le Fil d'Alliances

La Alianza Francesa de Bogotá fue referente global en el magazine de la **Fondation des Alliances Françaises (París)**. Con **5 artículos** en las ediciones de junio y octubre, se destacaron proyectos como *Nomade*, la Francofonía y el liderazgo en la transformación de las Alianzas de América hacia el concepto de *Tiers-Lieu*.

### Impacto estratégico

Esta exposición mediática fue el motor del **39% de tráfico orgánico** al sitio web, demostrando que la reputación ganada impulsa directamente el interés y la búsqueda autónoma de los usuarios.

Evento

## La 'Fête de la Musique' se toma la ciudad con 30 artistas en escena del 12 al 23 de junio: aquí, los detalles

Ritmos locales e internacionales llenan de vida la plazoleta del Centro Nacional de las Artes Delia Zapata Olivella y otros espacios de la ciudad.

Redacción Arcadia

9 de junio de 2025, 4:56 p. m.



► Alliance Française de Bogotá - Colombie

### NOMADE : une nouvelle manière de vivre le français à Bogotá

Un programme pilote innovant de l'Alliance Française de Bogotá

**L'**Alliance Française de Bogotá a lancé le 27 août 2025 Nomade, une expérience inédite qui conjugue apprentissage du français et immersion culturelle. Pensé comme un espace d'exploration, de liberté et de rencontres, Nomade propose une approche intégrée où la langue se découvre à travers la culture, les émotions et la participation collective.

Selon Miguel Vega, responsable de projets pédagogiques et coordinateur de Nomade, "nous proposons le premier programme flexible qui s'adapte aux nouveaux besoins de la société. En plus, nous avons fait le pari de partir de la culture comme moteur d'enseignement et d'apprentissage."

Cette vision illustre l'ambition de l'Alliance : replacer la culture au cœur de l'expérience linguistique, en créant un cadre d'apprentissage vivant, évolutif et ouvert.

**Un concept hybride et immersif**

À la croisée du numérique et du présentiel, Nomade n'est ni un cours, ni une application, ni une simple activité culturelle : c'est un abonnement à un programme dynamique, qui allie formation et culture.

Les membres accèdent à une plateforme interactive disponible 24h/24, à des rencontres pédagogiques encadrées par des professeurs de l'Alliance, à une offre hebdomadaire d'expériences culturelles - dégustations, ateliers artistiques, projections, concerts - et à l'assistant conversationnel GALIA, première intelligence artificielle pédagogique déployée dans le réseau.

Le coordinateur résume ainsi la philosophie du projet : "Nomade est justement le point de convergence de ces trois composantes - la culture, l'éducation et la technologie -, notre ADN Alliance Française."

**Une mise en œuvre flexible et inclusive**

Les activités se déploient dans les espaces rénovés de la médiathèque du siège Chicó, mais aussi dans d'autres lieux de la ville, grâce à un modèle mobile qui associe partenaires locaux, artistes et communautés. Cette flexibilité permet d'aller à la rencontre de nouveaux publics tout en renouvelant les liens avec les apprenants historiques de l'Alliance.

**Un premier mois prometteur**

Deux mois après son lancement, Nomade compte déjà plus de 35 membres actifs, un résultat remarquable pour une phase pilote.

AMÉRIQUE LATINE

Nomade - Médiathèque - AF de Bogotá - AFB

17 -

- 67 -



# 5.3

## Ecosistema digital orgánico y gestión de canales propios

La estrategia digital orgánica se consolidó como un pilar del posicionamiento institucional y la construcción de comunidad. El desempeño se evaluó a partir de indicadores de engagement, alcance, consumo de contenido y respuesta directa, con metas definidas según benchmarks del sector educativo y cultural.

Canal	KPI clave	Benchmark sector	Resultado 2025	Lectura	Comunidad enero 2025	Comunidad diciembre 2025	Crecimiento en comunidad
Instagram	Tasa de engagement	> 6 %	16,46 %	Muy por encima del promedio	Seguidores 27.377	Seguidores 33.749	23,3%
Facebook	Tasa de engagement	> 3,5 %	13,17 %	Alto nivel de interacción	Seguidores 56.088	Seguidores 56.333	0,44%
TikTok	Tasa de engagement	> 5 %	4,79 %	En crecimiento, picos en S2	Seguidores 3.002	Seguidores 3.207	6,83%
LinkedIn	Tasa de engagement	> 2 %	1,76 %	Rol institucional	Seguidores 4.615	Seguidores 7.271	57,6%
YouTube	Tiempo medio visualización	> 2,5 min	4,37 min	Consumo profundo	Visualizaciones 61.143	Visualizaciones 86.947	42,2%
Mailing	Tasa de apertura	> 30 %	45,06 %	Canal altamente eficaz	Mails leídos 5.994	Mails leídos 7.897	31,8%

La lectura estratégica muestra que el **segundo semestre concentró los mejores resultados del año**, confirmando el impacto de la reorganización estratégica, la coherencia narrativa y la apuesta por formatos audiovisuales y experienciales. El ecosistema digital no solo creció en alcance, sino en calidad de interacción, con tasas de engagement ampliamente superiores a los promedios del sector.

### 5.3.1. Redes sociales: engagement y crecimiento sostenido

El desempeño de las redes sociales durante 2025 evidencia tendencias clave para la estrategia digital de la Alianza Francesa de Bogotá:

Instagram se mantiene como el canal más fuerte y estratégico, con una comunidad activa que interactúa de manera significativa. Su crecimiento sostenido y engagement elevado reflejan que es el espacio central para visibilidad, interacción y consolidación de marca.

- **Facebook** muestra un estancamiento en seguidores, coherente con la tendencia global de la plataforma, aunque sigue siendo útil para amplificar contenidos y mantener presencia ante una comunidad estable.
- **TikTok** inicia su consolidación; los picos de interacción en el segundo semestre indican que la estrategia está empezando a funcionar, pero aún requiere optimización y experimentación para captar a los públicos jóvenes de manera más consistente.
- **LinkedIn** confirma su rol institucional: un canal orientado a posicionamiento de marca y alianzas, con un crecimiento notable en seguidores, aunque con engagement moderado, lo que refuerza su función más estratégica que viral.
- **YouTube** creció +42 % en vistas y duplicó el tiempo promedio de visualización. Funciona como un canal clave de profundización de marca, complementando las redes sociales enfocadas en interacción y alcance.

### 5.3.2. Mailing y comunicación directa (Brevo)

Las campañas de mailing estratégicas funcionaron para posicionar la marca, destacando la agenda cultural quincenal consolidada como un referente cultural en la ciudad, con una tasa de apertura promedio de 45,06 %, muy por encima del estándar del sector (menor al 30%). Los picos superiores al 50 % confirman la pertinencia de los contenidos y la confianza del público, posicionando este canal como clave para difusión cultural, fidelización y convocatoria.

### 5.3.3. Lectura estratégica del desempeño orgánico

El análisis conjunto permite identificar que:

- El segundo semestre concentró los mejores resultados, confirmando el impacto de la reorganización estratégica, la coherencia narrativa, el lanzamiento de Nomade y la apuesta por formatos audiovisuales y experienciales.
- El ecosistema digital orgánico no solo creció en alcance y seguidores, sino que fortaleció la calidad de la interacción, reflejada en tasas de engagement superiores a los promedios del sector.
- La combinación de redes sociales, YouTube y mailing consolidó un sistema complementario, donde cada canal cumplió un rol específico dentro de una estrategia integrada de posicionamiento, comunidad y conversión.



# 5.4

## Estrategia de *pauta y performance*

### 5.4.1. Estructura de la inversión

La inversión en marketing se organizó bajo un modelo híbrido que diferenció gestión estratégica, pauta digital, posicionamiento de marca y experiencia presencial, permitiendo una evaluación clara del impacto de cada rubro y una optimización de recursos.

La pauta digital se concentró en campañas de performance orientadas a la conversión, mientras que las inversiones en posicionamiento y experiencias fortalecieron el capital marcario y potenciaron la eficacia de la pauta en el mediano y largo plazo.

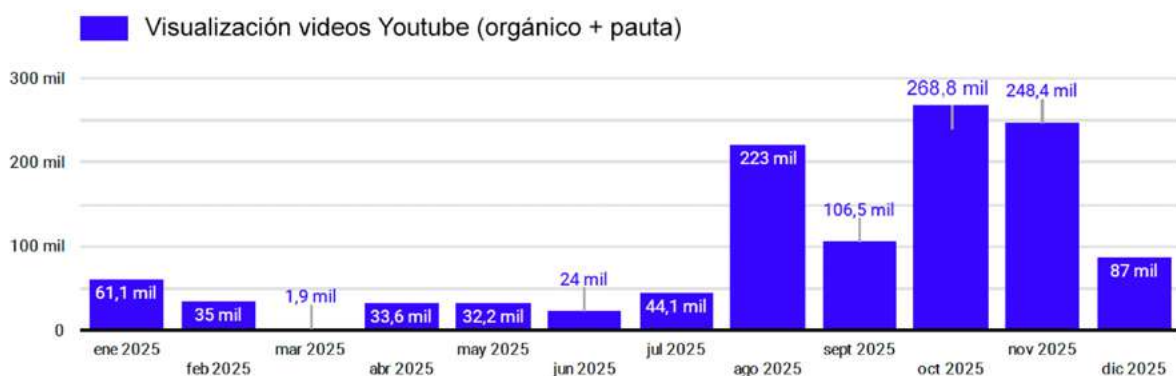
Frente de inversión	Monto
Fee agencia de marketing digital	\$81.958.203,60 COP
Pauta digital (Google Ads y Meta Ads)	\$110.212.546 COP
Campañas de impacto y posicionamiento – Nomade	\$60.000.000 COP
Experiencia y tangibilización de marca (BTL, activaciones y merchandising)	\$52.000.000 COP
<b>Total inversión marketing</b>	<b>\$304.170.749,60 COP</b>

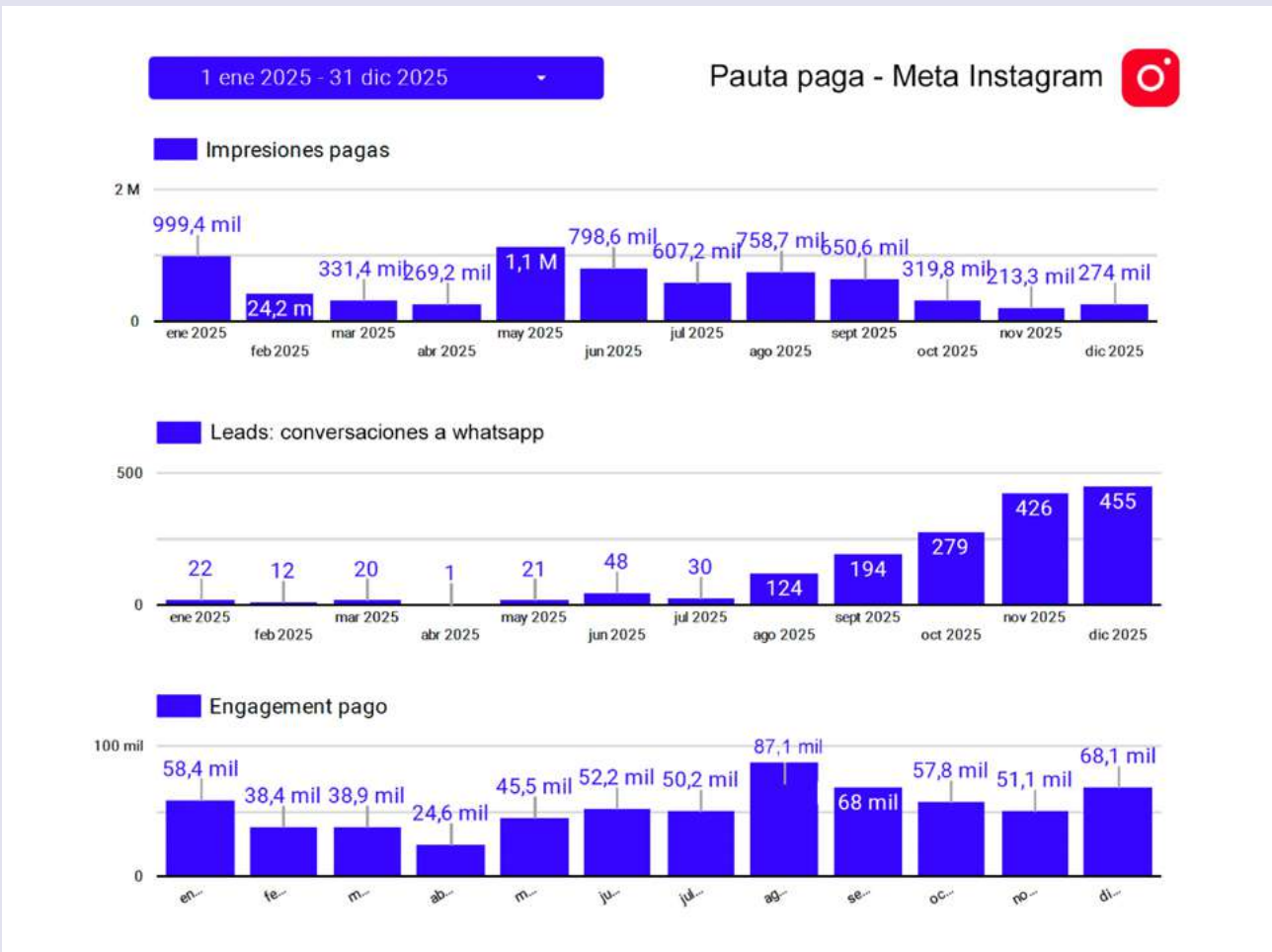
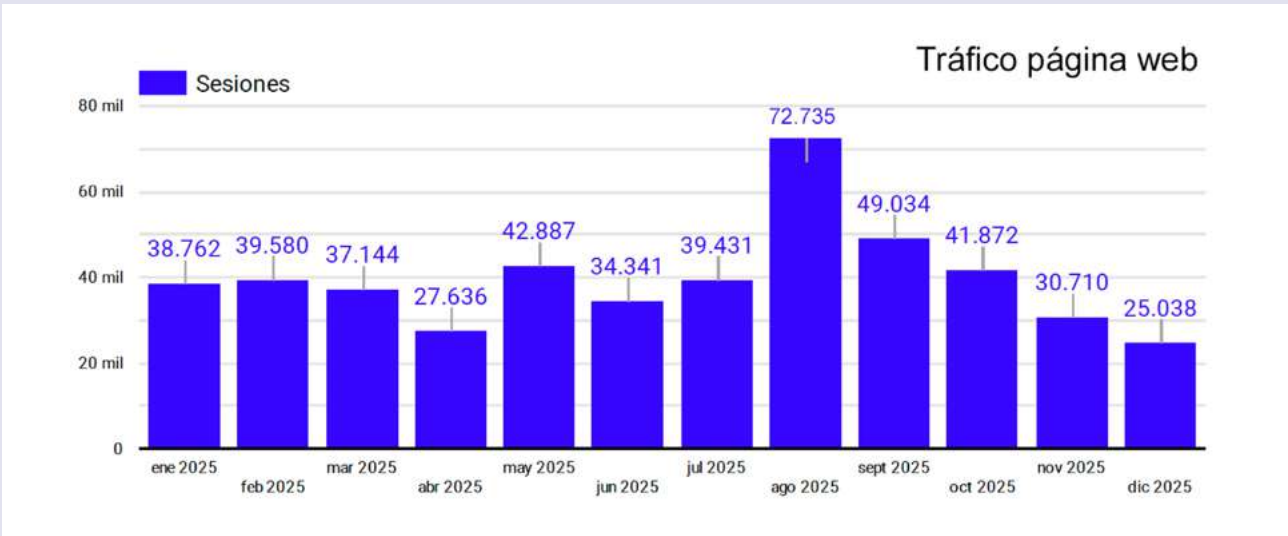
## 5.4.2. Alcance y resultados: impacto de la pauta en el desempeño anual

El 2025 marcó un hito en la eficiencia de la pauta digital para la Alianza Francesa de Bogotá. El análisis del desempeño anual demuestra que la pauta alcanzó su máximo potencial cuando estuvo respaldada por la narrativa de marca desarrollada en el segundo semestre. La transición de una estrategia de captación masiva hacia un modelo de **generación de conversaciones directas** permitió superar ampliamente las expectativas, cerrando el año con **6.455 leads reales**.

Entre los resultados más relevantes sustentados por la data se destacan:

- **Superación de metas de captación:** Con un objetivo anual de 4.800 leads, la gestión de pauta logró atraer a **6.455 prospectos calificados**, lo que representa un **cumplimiento del 134%**. Este excedente asegura un flujo de demanda optimizado y valida la rentabilidad del presupuesto invertido.
- **El fenómeno WhatsApp:** El cambio estratégico más radical fue la migración hacia WhatsApp como canal de cierre. Los datos son contundentes: mientras que en el **Semestre 1** se generaron 584 leads por esta vía, en el **Semestre 2** la cifra ascendió a **5.077 leads (un crecimiento del 769%)**. Este salto demuestra que la audiencia prefiere la inmediatez y la asesoría personalizada.
- **Explosión de visibilidad audiovisual en YouTube:** El impacto de la pauta en video, vinculada a la campaña Nomade, transformó el alcance de la Alianza. Se pasó de un promedio de 30.000 vistas en el primer semestre a un **pico histórico de 223.010 visualizaciones en agosto**. Este crecimiento del **643%** es la prueba técnica de que el nuevo lenguaje narrativo logró romper la saturación digital.
- **Tráfico cualificado y calidad de la audiencia:** La pauta impulsó un tráfico masivo hacia los activos propios, alcanzando en agosto un punto máximo de **72.735 sesiones web**. A pesar de este aumento masivo, la calidad se mantuvo: el tiempo promedio de sesión fue de **03:36 minutos**, indicando una intención de búsqueda real y no tráfico de rebote.
- **Fortaleza de la atribución de marca:** El reporte de cierre muestra que, aunque el 22% de las sesiones provienen de CPC (pauta paga), este esfuerzo alimentó un **39% de tráfico orgánico y directo**. Esto confirma que la pauta construye recordación: el usuario es impactado por el anuncio, pero finaliza su proceso buscando a la Alianza por cuenta propia.
- **Aceleración de relevancia en Instagram (Meta pago):** La pauta en Instagram actuó como un multiplicador de la identidad institucional. El giro hacia formatos narrativos (Reels/Video) permitió que la tasa de interacción se mantuviera saludable incluso en los meses de mayor inversión, logrando que el retorno no fuera solo transaccional, sino en crecimiento de comunidad.





## 5.4.3. Aprendizajes y optimización

El ejercicio 2025 confirma que:

- La pauta digital tiene un techo sin marca.
- La creatividad de alto valor mejora el performance.
- WhatsApp optimiza el cierre y la conversión.
- Las experiencias presenciales refuerzan el posicionamiento top of mind y el vínculo con la marca.

# 5.5



## Análisis de conversión y atribución

Los resultados financieros confirman una eficiencia muy superior al promedio del sector, con un ROI de 34,3x y un costo de marketing inferior al 3 % de las ventas.

El análisis de atribución de 12.410 inscripciones demuestra que el 48% de las inscripciones responde a marca y referidos, confirmando que la construcción de marca es el principal motor de atracción, mientras que la pauta cumple un rol de cierre.

El análisis etario evidencia que más del 50% del público se concentra entre los 18 y 34 años, validando la estrategia Nomade, el tono adulto y experiencial de la comunicación y el enfoque en redes como Instagram, TikTok y YouTube.

Asimismo, más del 60% de las inscripciones responden a motivaciones personales y de proyecto de vida, reforzando la coherencia de una comunicación basada en experiencia, cultura e identidad.

### 5.5.1. Indicadores financieros clave

Indicador	Valor
Ingresos totales gestionados (cursos internos + Nomade)	\$10.418.000.000 COP
Inversión total en marketing	\$304.170.749,60 COP
Retorno sobre la inversión (ROI)	34,3x
Ratio de eficiencia de marketing (MER)	2,9 %

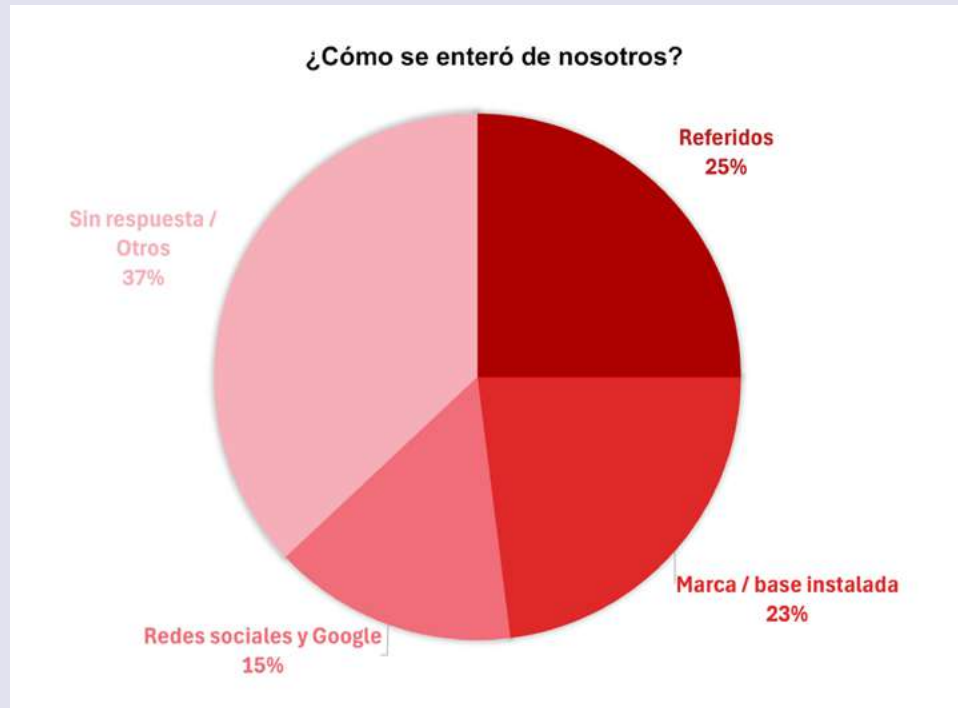
#### Lectura estratégica:

Por cada peso invertido en marketing, la Alianza Francesa generó aproximadamente \$34,3 pesos en ingresos, con un costo de marketing inferior al 3 % de las ventas totales, una cifra excepcional dentro del sector educativo y cultural.

## 5.5.2. Atribución de ventas y rol de la marca

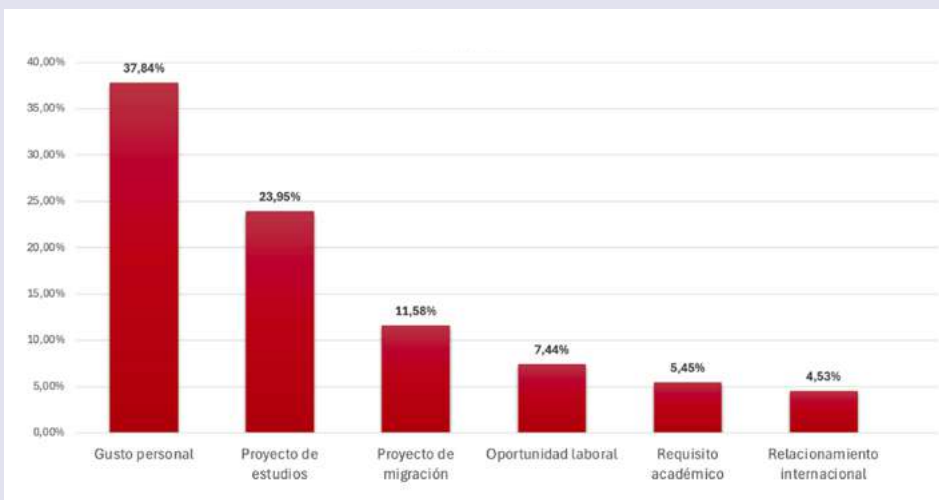
El análisis de la base de datos de 12.410 inscripciones en 2025 permite identificar claramente el peso de la marca en la decisión de inscripción.

Estos datos confirman que la pauta actúa principalmente como canal de cierre, mientras que la construcción de marca es el principal motor de atracción.



## 5.5.3. Motivaciones de inscripción: por qué llegan a la Alianza

### Índice de motivación



Según la base de datos de motivaciones:

Más del 60 % de las inscripciones están impulsadas por motivaciones personales y de proyecto de vida, no por obligación.

Esto refuerza la coherencia de una comunicación basada en experiencia, cultura, identidad y estilo de vida, más que en un discurso puramente académico o utilitario.

# 5.6



## Retos y proyecciones para 2026

### 5.6.1. Un mercado en transformación

De cara a 2026, la Alianza Francesa evoluciona en un contexto de mercado profundamente transformado. La competencia ya no se limita a las instituciones tradicionales de enseñanza de idiomas, sino que está cada vez más marcada por plataformas digitales como Preply, así como por actores consolidados como Smart, que han intensificado su presencia en América Latina desde 2025. Estos competidores combinan una fuerte inversión publicitaria, una gran flexibilidad de uso y una promesa de accesibilidad inmediata, apoyada en modelos económicos que permiten una oferta muy amplia de cursos particulares, ajustables en tiempo real a las restricciones de tiempo, presupuesto y disponibilidad de los estudiantes.

Esta presión competitiva, particularmente visible en los entornos digitales (búsquedas pagadas, compra de palabras clave de marca y estrategias agresivas de adquisición de tráfico) ha complejizado estructuralmente la captación, incluso para marcas con alta notoriedad,

legitimidad y trayectoria como la Alianza Francesa. En este escenario, la performance ya no se juega únicamente en la fortaleza de la marca o en la calidad de la propuesta académica, sino en la capacidad institucional de articular de manera coherente visibilidad, oferta, experiencia, conversión y retención.

En este contexto, la estrategia de marketing 2025 permitió mejorar de forma clara la visibilidad, la generación de leads y la eficiencia del contacto, particularmente gracias a la optimización de los canales digitales y de los procesos de contacto directo. **La disminución del 7 % en las inscripciones de alumnos principiantes no contradice estos avances**, sino que pone en evidencia la necesidad de **seguir fortaleciendo el funcionamiento global del funnel, entendiendo la captación, la conversión y la fidelización como un proceso integrado que involucra de manera transversal a marketing, ventas, producto y experiencia académica.**

Todo ello se inscribe, además, en un contexto más amplio que impacta al conjunto del sector: un ecosistema de educación y aprendizaje de lenguas bajo presión, con una demanda más frágil, el progresivo agotamiento del efecto “post-pandemia”, mayores restricciones presupuestarias y señales claras de contracción del mercado, como la reciente ola de cierres de instituciones privadas en los últimos años.

## 5.6.2. Implicaciones estratégicas para la Alianza Francesa

En este escenario, el reto no es únicamente **captar más**, sino **captar mejor**, **retener más** y **articular de forma coherente marca, producto, ventas y experiencia**. La estrategia de marca deja de ser un simple motor de visibilidad para convertirse en un eje central de sostenibilidad, diferenciación cualitativa y fidelización en el tiempo.



## 5.6.3. Ejes estratégicos y proyecciones para 2026

### De la captación a la fidelización: construir comunidad

Uno de los retos centrales para 2026 es fortalecer la relación con los estudiantes actuales, entendiendo la marca no solo como un punto de entrada, sino como un vínculo de largo plazo. En este marco, se priorizan estrategias orientadas a la retención y al desarrollo de comunidad Club Alliance, concebido como un ecosistema de beneficios, experiencias y contenidos que refuercen el sentido de pertenencia y el valor de la marca más allá del curso y del aula.

### Data, performance y pilotaje estratégico del funnel

La complejidad creciente del mercado hace necesario afinar de manera significativa la lectura del desempeño: comprender mejor las tasas de conversión por canal, campaña, producto y perfil, así como identificar con mayor claridad los puntos de fricción a lo largo del funnel. En este marco, se proyecta el fortalecimiento de las capacidades del equipo en análisis de datos y performance, con el objetivo de mejorar la atribución de resultados, anticipar escenarios y apoyar la toma de decisiones estratégicas. Este trabajo se concibe como un ejercicio transversal, en articulación estrecha con el equipo comercial y los procesos de conversión, para asegurar una visión compartida y una gestión más eficaz del crecimiento.



## Consolidación del equipo de marca y visión de mediano plazo

Otro reto clave es consolidar el equipo de marca bajo una lógica de mayor estabilidad, planeación y visión de mediano y largo plazo. Esto implica reforzar la coherencia narrativa, optimizar procesos y asegurar continuidad estratégica, en un contexto donde la rotación y la fragmentación pueden debilitar la consistencia del posicionamiento y de la experiencia percibida por el público.

## Articulación marca-producto-ventas: coherencia como ventaja competitiva

Finalmente, la Gerencia Estratégica de Marca reforzará su rol transversal, acompañando junto con la Subdirección y la Gerencia de Ventas, la concepción, el diseño y la articulación de nuevos programas, así como la innovación de los existentes. El objetivo es asegurar una coherencia real entre la propuesta académica, la promesa de marca y la estrategia de comercialización. En este eje, cobra especial importancia la mejora de la experiencia formativa y una mayor integración de los aprendizajes provenientes de encuestas y feedback de estudiantes, como insumo estratégico para reducir abandono, mejorar consistencia y fortalecer la propuesta de valor.



# 6. Estrategia *Comercial*

## 6.1



## Panorama general de ventas

**E**n julio de 2025 se creó formalmente la Gerencia de Ventas, con el objetivo de dar foco estratégico a la actividad comercial, estructurar procesos claros de prospección, seguimiento y fidelización y garantizar una experiencia coherente para los distintos públicos. Esta Gerencia fue concebida como una función transversal, en estrecha articulación con las áreas académica, cultural, de marca, de servicio al cliente y de alianzas estratégicas.

El año 2025 marcó así un punto de inflexión en el modelo de gestión comercial. La institución avanzó desde una lógica predominantemente reactiva hacia un enfoque proactivo y estratégico, capaz de anticipar tendencias, diversificar ingresos y fortalecer relaciones de largo plazo. En este proceso, la Alianza dejó de posicionarse exclusivamente como un centro de enseñanza del francés para consolidarse progresivamente como un ecosistema educativo y cultural que articula formación, experiencias, certificaciones, servicios institucionales y valorización de su infraestructura.

Para estructurar esta acción comercial de manera coherente, la gestión se organizó en cuatro segmentos estratégicos complementarios: el segmento B2C, orientado a

estudiantes individuales y familias; el segmento B2B, enfocado en empresas y organizaciones privadas; el segmento B2E, dirigido a alianzas con universidades y colegios; y el segmento B2G, centrado en entidades públicas y gubernamentales. A estos se suma la línea de Certificaciones, que constituye un eje estructural del posicionamiento institucional dentro del ecosistema francófono.

El segmento B2C continúa siendo el principal motor financiero de la institución, representando más del 80% de los ingresos comerciales. Las certificaciones constituyen la segunda línea de mayor peso, consolidándose como componente estructural del modelo. Por su parte, los segmentos B2E y B2G aportan estabilidad mediante relaciones institucionales sostenidas, mientras que B2B, aunque aún representa una proporción menor, concentra un alto potencial estratégico en términos de diversificación y crecimiento futuro.

## 6.1.1. Distribución de ingresos por segmento

La distribución de los ingresos comerciales evidencia el peso relativo de cada línea dentro del modelo de sostenibilidad financiera:

Segmento	Ingresos (COP)	% sobre el total
B2C	\$10.329.000.000	80,7%
Certificaciones	\$1.213.172.110	9,5%
B2E	\$652.204.103	5,1%
B2G	\$489.583.741	3,8%
B2B	\$121.886.608	1,0%
<b>TOTAL</b>	<b>\$12.805.846.562</b>	<b>100%</b>

El segmento B2C continúa siendo el principal motor financiero de la institución, representando más del 80% de los ingresos comerciales. Las certificaciones constituyen la segunda línea de mayor peso, consolidándose como componente estructural del modelo. Por su parte, los segmentos B2E y B2G aportan estabilidad mediante relaciones institucionales sostenidas, mientras que B2B, aunque aún representa una proporción menor, concentra un alto potencial estratégico en términos de diversificación y crecimiento futuro.

## 6.1.2. Nueva estrategia comercial: hacia un Ecosistema Híbrido de Valor

Durante 2025 se consolidó una nueva estrategia comercial orientada a estructurar un ecosistema híbrido que equilibra escalabilidad digital, optimización de infraestructura y generación de valor institucional.

Uno de los ejes centrales fue la adopción de un modelo híbrido diferenciado. El canal virtual se posicionó como principal motor de crecimiento, registrando un incremento del 46% en ingresos, mientras que las sedes físicas evolucionaron hacia espacios de experiencia, fidelización y diferenciación cultural. Esta complementariedad permitió responder de manera más pertinente a la diversidad de usos, expectativas y recorridos de los públicos.

En el segmento individual, la estrategia evolucionó hacia una propuesta centrada en calidad, impacto y personalización de la relación con el usuario. La innovación en productos como la membresía NOMADE, orientada a la flexibilidad, y la redefinición de formatos como las MasterClass, con menor frecuencia y mayor exclusividad, reforzaron el posicionamiento de marca



### 6.1.3. Reorganización de los procesos

La reorganización del área respondió a la necesidad de centralizar la información comercial y estructurar decisiones estratégicas basadas en datos confiables.

El antiguo departamento de Servicio al Cliente se dividió en funciones diferenciadas: representantes de servicio y representantes de ventas. El equipo B2C, compuesto por ocho personas y su líder, opera mediante un CRM optimizado que define canales y protocolos. WhatsApp se consolidó como principal herramienta transaccional, mientras que la atención telefónica y presencial se orienta a procesos de asesoría personalizada.

Se definió el rol de Auxiliar de Servicio al Cliente como garante de procesos y soporte técnico en tiempo real. La asignación especializada de leads permitió elevar la calidad del servicio y optimizar la eficiencia operativa.

En paralelo, se estructuró formalmente el segmento B2B, incluyendo la gestión estratégica de espacios, bajo una política tarifaria unificada orientada a maximizar el valor comercial de los activos institucionales.

y la calidad del ingreso. Este enfoque prioriza la retención desde niveles iniciales y el aumento del Valor de Vida del Cliente (VVC), colocando la fidelización en el centro del modelo.

En el ámbito corporativo e institucional, la estrategia amplió su alcance mediante la integración de formación lingüística, soluciones organizacionales, eventos y gestión de infraestructura bajo una lógica de diversificación de ingresos y optimización de activos. Este desarrollo permitió articular formación, cultura y uso estratégico de las sedes dentro de una propuesta de valor más amplia.

La redefinición organizacional actuó como habilitador operativo de esta transformación. La creación de la Gerencia de Ventas, la especialización de funciones y la optimización del CRM fortalecieron la trazabilidad comercial, mejoraron la gestión de oportunidades y permitieron concentrar la interacción humana en procesos de mayor valor consultivo.

En conjunto, la nueva estrategia comercial consolida un modelo sostenible que integra tecnología, academia y cultura, reforzando la capacidad de adaptación institucional en un entorno competitivo y cambiante. A partir de este marco estratégico, los resultados por segmento permiten evaluar el impacto concreto de esta transformación.



# 6.2



## Ventas B2C

### 6.2.1. Desempeño comercial

**E**l análisis del desempeño comercial del segmento B2C en 2025 se estructura en cuatro ejes principales: cursos colectivos, clases particulares, experiencias culturales y modelo de suscripción NOMADE.

#### Ingresos - Cursos adultos, niños y adolescentes: un crecimiento impulsado por lo digital

En 2025, los ingresos por cursos colectivos crecieron 7,86%, pasando de \$9.576 millones a \$10.329 millones. Este resultado confirma la solidez del segmento y refleja una evolución estructural del modelo, caracterizada por una mayor participación del canal virtual.

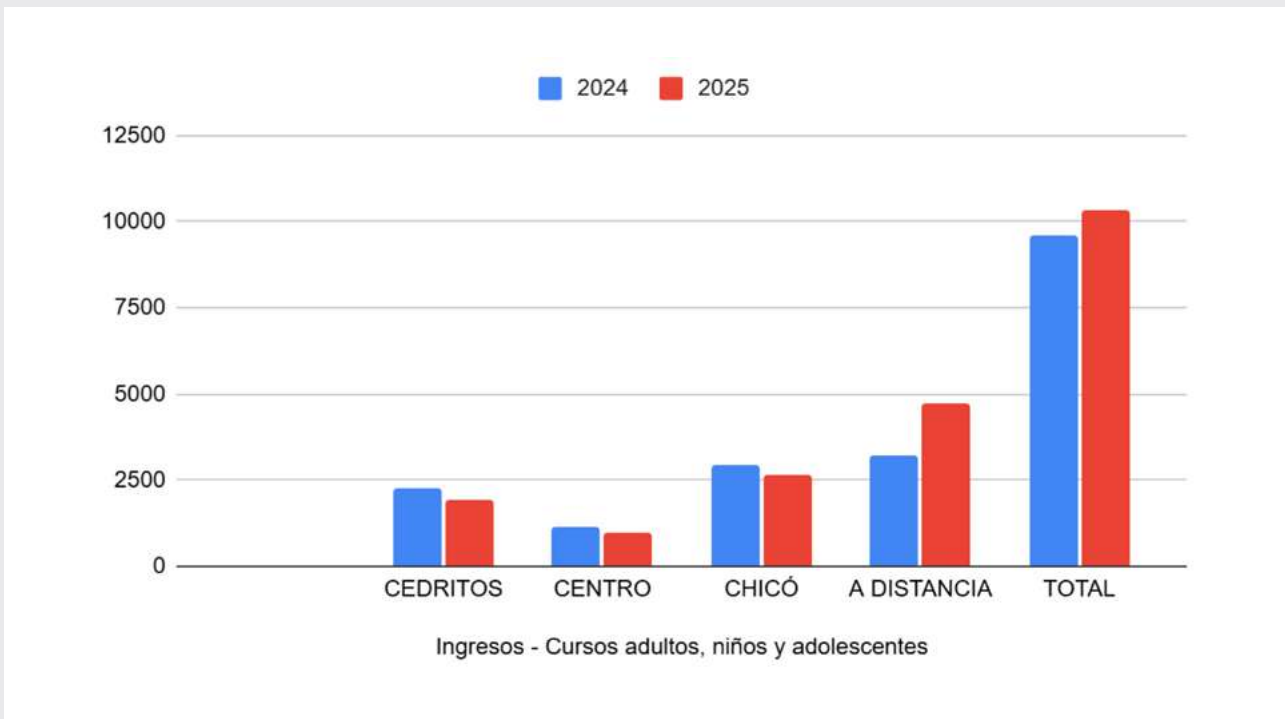
El canal "A Distancia" registró un crecimiento del 46,11%, alcanzando \$4.738 millones y compensando la disminución observada en la modalidad presencial. Este canal se consolidó como la principal fuente de ingresos dentro del segmento.

Las sedes físicas evidenciaron una redistribución de la demanda hacia modalidades virtuales: Cedritos (-14,35%), Centro (-14,12%) y Chicó (-8,77%). La sede Chicó mostró mayor estabilidad relativa, mientras que Cedritos y Centro reflejaron una mayor migración hacia el entorno digital.



## Ingresos - Cursos adultos, niños y adolescentes

Sedes	2024	2025	Variación
Cedritos	\$2.254.736.751	\$1.931.146.255	-14,35%
Centro	\$1.144.585.561	\$982.989.754	-14,12%
Chicó	\$2.934.380.562	\$2.677.161.047	-8,77%
A distancia	\$3.242.859.841	\$4.738.066.954	+46,11%
<b>TOTAL</b>	<b>\$9.576.562.715</b>	<b>\$10.329.364.010</b>	<b>+7,86%</b>



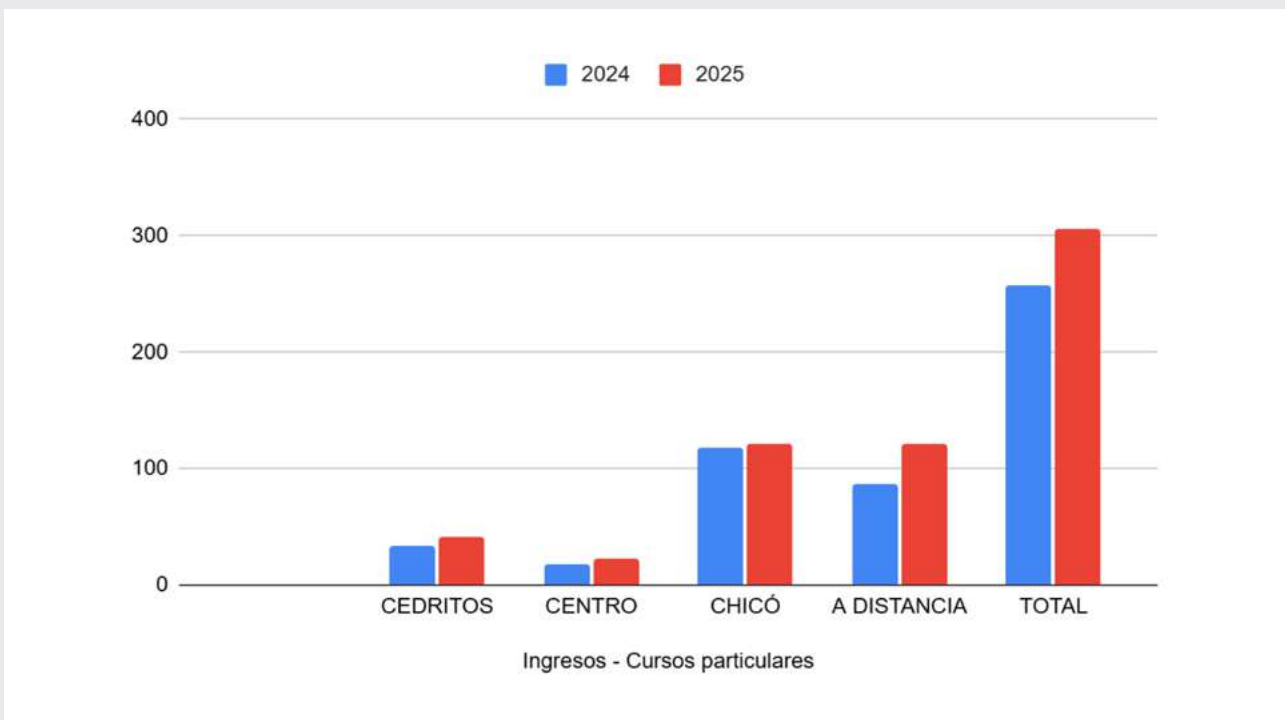
## Ingresos - Cursos particulares

El segmento de cursos particulares registró un crecimiento del 18,8%, superando los \$306 millones. Este comportamiento confirma la consolidación de una oferta orientada a mayor personalización y valor agregado, en coherencia con la estrategia de posicionamiento cualitativo del segmento.

El crecimiento fue transversal en todas las sedes, destacándose el canal “A Distancia” con un incremento del 40%, así como Cedritos y Centro con aumentos cercanos al 20%.

## Ingresos - Cursos particulares

Sedes	2024	2025	Variación
Cedritos	\$34.136.098	\$40.937.000	+19,92%
Centro	\$18.295.000	\$22.228.000	+21,50%
Chicó	\$118.474.000	\$121.306.877	+2,39%
A distancia	\$86.789.000	\$121.654.500	+40,17%
<b>TOTAL</b>	<b>\$257.694.098</b>	<b>\$306.126.377</b>	<b>+18,79%</b>



El programa Liberté, modalidad 100% en línea y en autonomía, registró un crecimiento del 41%, alcanzando \$83 millones. Este resultado evidencia la demanda por modelos flexibles y autogestionados con alto potencial de escalabilidad. En 2025 se incorporó el módulo A2, ampliando la progresión académica dentro de esta modalidad.

## Ingresos - Liberté

	2024	2025	Diferencial
<b>TOTAL</b>	<b>\$58.934.801</b>	<b>\$83.031.000</b>	<b>+41%</b>

## Campos, Diplomados, Cursos de Literatura, Experiencias

En 2025, las MasterClass —experiencias formativas lideradas por expertos— fueron objeto de una redefinición estratégica orientada al posicionamiento de marca. Se optó por reducir la frecuencia de la oferta, privilegiando un formato más exclusivo y de mayor valor percibido. Bajo este nuevo enfoque, las MasterClass generaron ingresos por \$28 millones con la participación de 180 asistentes, destacándose la experiencia “Cata de Vinos y Quesos” como la de mayor demanda.

Los Campos de Verano, el Diplomado y el Curso de Literatura registraron un crecimiento conjunto del 56%, alcanzando ingresos por \$146 millones. Este resultado estuvo impulsado principalmente por los Campos de Verano, cuyo desempeño respondió a la ampliación del número de semanas ofertadas y a la consolidación del formato como propuesta vacacional estructurada, lo que permitió triplicar su participación dentro de esta línea.



Los talleres de preparación de certificaciones oficiales registraron una disminución del 47%, lo que sugiere la necesidad de revisar el enfoque comercial y el posicionamiento del producto dentro del recorrido formativo del estudiante.

### Ingresos 2025 - Diplomado, campos de verano y literatura

	2024		2025		Variación en ingresos
	Participantes	Ingresos	Participantes	Ingresos	
Campos de verano	51	\$37.200.500	129	\$94.703.500	+154,6%
Diplomado	21	\$28.946.500	23	\$28.600.000	-1,2%
Curso de literatura	89	\$27.830.000	69	\$23.452.200	-15,7%
<b>TOTAL</b>	<b>161</b>	<b>\$93.977.000</b>	<b>221</b>	<b>\$146.755.700</b>	<b>+56,2%</b>

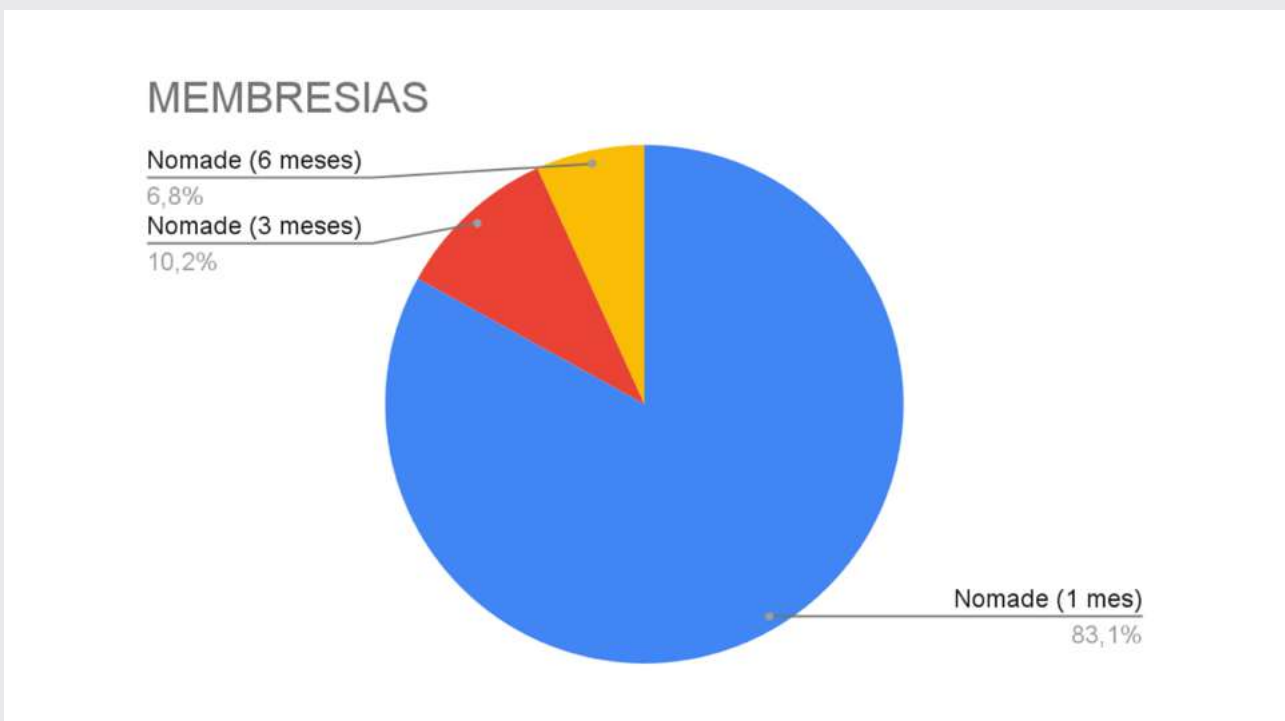
## Nomade

La membresía Nomade, modelo flexible de suscripción, registró ingresos por \$66,8 millones en su fase piloto. La modalidad mensual concentró el 83% de las inscripciones, frente a los planes trimestrales o semestrales.

Más que un producto aislado, NOMADE representa la incorporación de un modelo de suscripción alineado con nuevas tendencias de consumo educativo basado un aprendizaje experiencial, sentando las bases de una oferta más personalizada, completamente flexible donde prima la vivencia de la cultura francófona.

## NOMADE 2025

Tipo membresía	Membresías	Valor recaudado
Nomade (1 mes)	49	\$ 40.682.003
Nomade (3 meses)	6	\$ 12.105.000
Nomade (6 meses)	4	\$ 14.095.000
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>59</b>	<b>\$ 66.882.003</b>



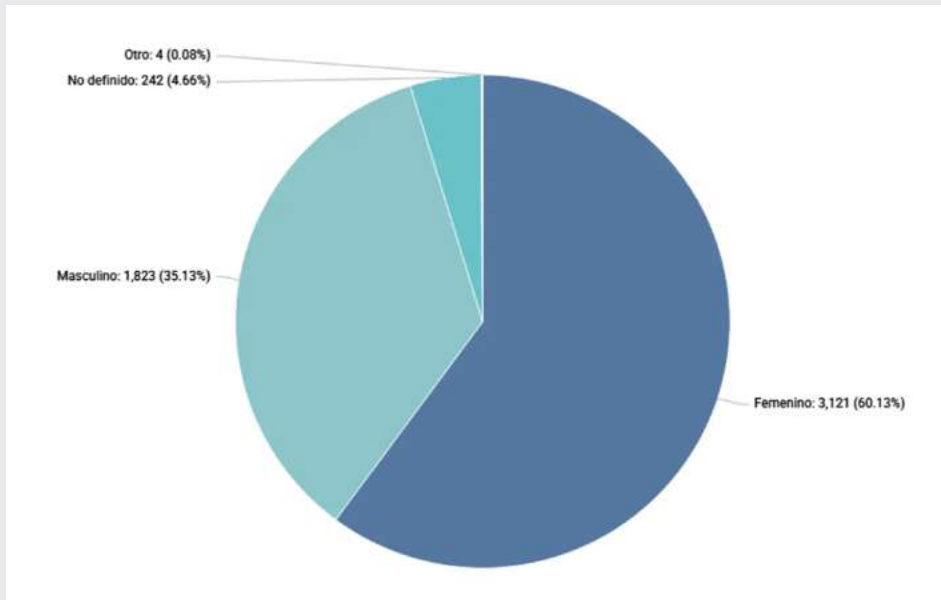
## 6.2.2. Perfil y comportamiento del estudiante

El perfil del estudiante evidencia una búsqueda de movilidad social y oportunidades laborales globales. Se observa preferencia por enfoques comunicativos y dinámicos, así como interés en formatos flexibles y personalizados.

En un entorno global marcado por transformaciones tecnológicas, cambios demográficos y nuevas herramientas de aprendizaje —como la inteligencia artificial, los dispositivos de traducción instantánea y las plataformas digitales—, el perfil del estudiante evoluciona hacia mayores expectativas de flexibilidad, pertinencia y experiencia diferenciada.

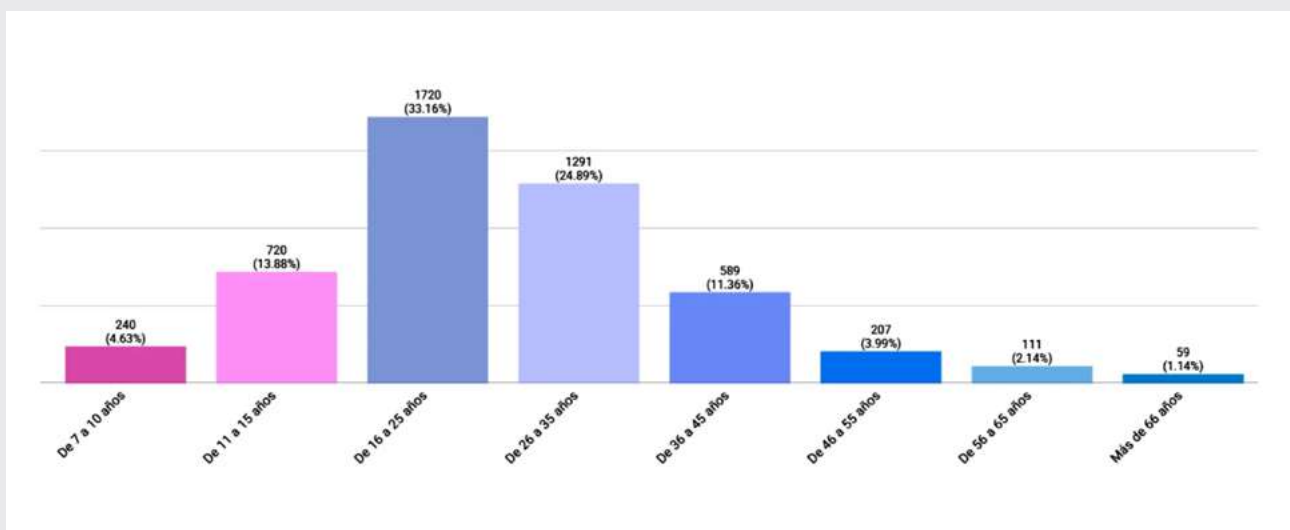
## Por género

El 60,13% de los estudiantes se identifican como mujeres, el 35,13% como hombres, el 4,66% no ha definido su género y el 0,08% se clasifica en la categoría “Otro”.



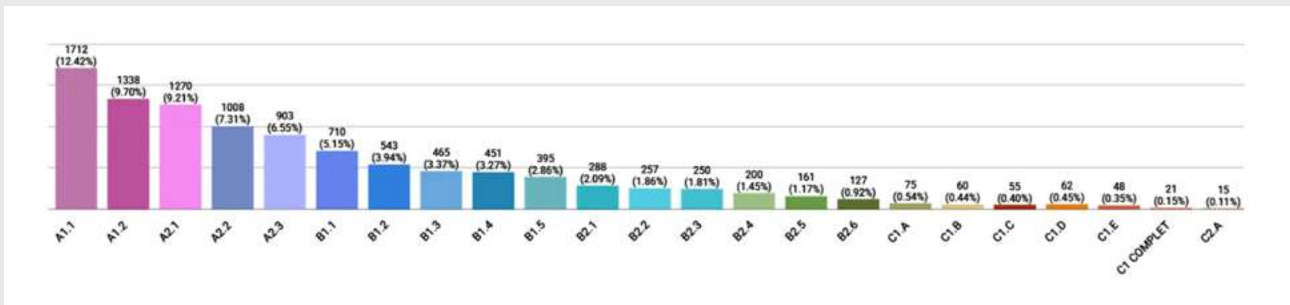
## Por edad

La mayor concentración de usuarios se encuentra en el segmento de jóvenes adultos y profesionales entre los 16 y 35 años, representando cerca del 60% de la base estudiantil. Si bien existe una participación de adolescentes y de adultos mayores, la demanda disminuye progresivamente a partir de los 46 años, lo que confirma la predominancia de etapas asociadas a formación académica y proyección profesional.



## Por nivel

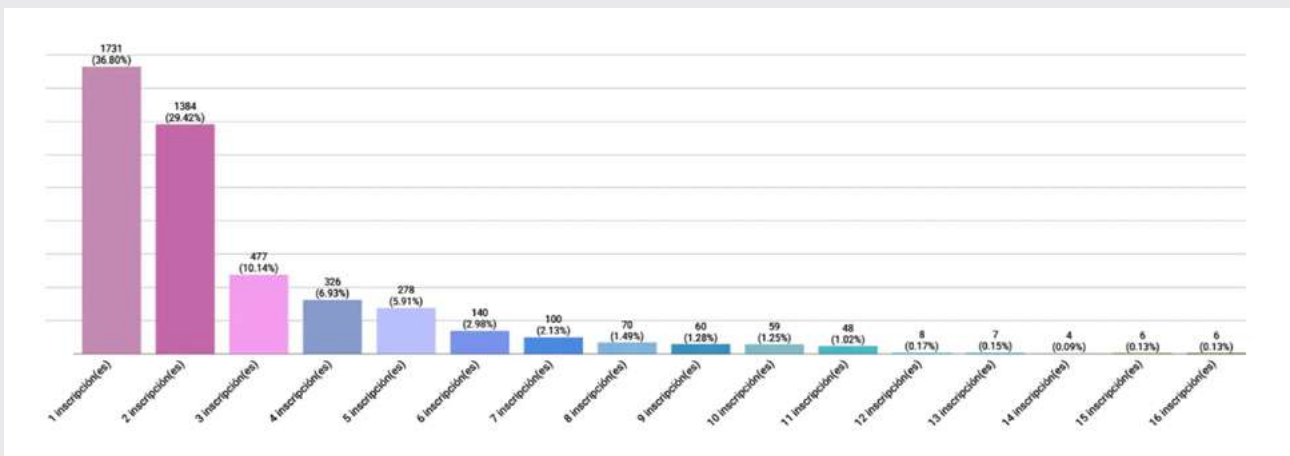
Existe una alta concentración en niveles iniciales (A1-A2), mientras que la participación en niveles avanzados (C1-C2) es significativamente menor. Esta distribución representa una oportunidad estratégica para fortalecer los mecanismos de progresión académica y retención.



## Por cantidad de cursos

El 36,80% de los estudiantes realiza una sola inscripción. El 29,42% continúa hacia un segundo curso y el 10,14% alcanza una tercera inscripción. El principal punto de intervención estratégica se sitúa en la transición entre el segundo y tercer módulo, etapa clave para consolidar la continuidad académica.

La permanencia superior a seis inscripciones representa actualmente un segmento reducido, lo que refuerza la necesidad de fortalecer estrategias orientadas al incremento del Valor de Vida del Cliente.



### 6.2.3. Tendencias y oportunidades

El mercado evidencia una diferenciación clara entre escalabilidad digital y valor agregado presencial. La demanda por flexibilidad se consolida como tendencia dominante, reflejada en el crecimiento del canal virtual y en la adopción de formatos de suscripción como NOMADE.

La principal oportunidad estratégica radica en elevar el Valor de Vida del Cliente (VVC) mediante la integración de cursos de lengua y civilización en una propuesta de mayor valor agregado. El usuario actual no busca únicamente aprendizaje lingüístico, sino experiencias culturales y acompañamiento institucional.

El fortalecimiento de las Experiencias Culturales contribuye tanto a la diferenciación frente a ofertas estandarizadas como a la mejora de la retención en niveles avanzados. La proyección del modelo apunta a un esquema híbrido: captar volumen mediante soluciones tecnológicas y consolidar fidelización a través de personalización, exclusividad cultural y experiencia institucional diferenciada.



# 6.3



## Ventas *B2B*

### 6.3.1. Empresas

El segmento B2B registró una expansión sostenida en 2025, respaldada por una estrategia que articula formación corporativa, eventos institucionales y gestión de infraestructura.

Los ingresos por cursos de francés bajo convenio crecieron 26,6%, pasando de \$57 millones a \$72,2 millones, reflejando la consolidación del portafolio empresarial y el fortalecimiento de relaciones estratégicas de largo plazo.

El crecimiento estuvo impulsado por cuentas clave como L'Oréal, que incrementó su inversión de \$8,5 millones a \$18,5 millones, así como por la incorporación de nuevos clientes como GreenYellow (\$12,7 millones). Esta dinámica permitió compensar la reducción de actividad de clientes históricos como Crédit Agricole y France 24, manteniendo estabilidad en el segmento.

De manera complementaria, se estructuró una línea de Eventos B2B, que generó \$49,6 millones adicionales mediante el diseño y ejecución de experiencias institucionales asociadas a fechas estratégicas (Semana de Francia, Día del Niño, entre otras), en alianza con marcas como Grupo Bolívar y Toyota.

En conjunto, la estrategia B2B alcanzó ventas totales por \$121.886.608, consolidando un modelo de diversificación que amplía las fuentes de ingreso más allá de la enseñanza tradicional. Este enfoque posiciona a la Alianza Francesa como un socio cultural y formativo para el sector corporativo, integrando formación lingüística, eventos y experiencias institucionales dentro de una propuesta estructurada.



## Ingresos - B2B Clases de Empresas

	2024	2025
Total Energies	\$23.338.080	\$24.578.240
L'Oréal	\$8.597.280	\$18.548.680
GreenYellow	-	\$12.704.120
Crédit Agricole	\$17.194.560	\$6.289.568
Aviatur	\$2.924.000	\$4.743.000
Eiffage	-	\$3.935.000
Biotope SAS	-	\$1.488.000
France 24	\$5.028.400	-
<b>TOTAL</b>	<b>\$52.053.920</b>	<b>\$72.286.608</b>
Eventos B2B	-	\$49.600.000



## 6.3.2. Alquiler de espacios

Como resultado del crecimiento del canal virtual y de la evolución del modelo híbrido, se evidenció una menor ocupación académica en determinados espacios físicos. Esta situación permitió identificar una oportunidad estratégica de optimización de infraestructura.

En julio de 2025 se formalizó el rol de Gestor de Espacios dentro del segmento B2B, con el objetivo de desarrollar la línea de alquiler y maximizar el uso estratégico de las tres sedes.

La función se orienta a la gestión integral de la infraestructura institucional, promoviendo su utilización para eventos académicos, culturales y corporativos. La oferta incluye teatros, auditorios, aulas polivalentes, terrazas y espacios complementarios, posicionando las sedes como entornos versátiles para conferencias, encuentros empresariales y actividades culturales.

Esta iniciativa responde a una lógica de optimización de activos, transformando espacios con menor ocupación académica en fuentes complementarias de sostenibilidad financiera.





## Resultados y crecimiento

En cinco meses de operación, la línea de alquiler de espacios alcanzó una facturación de \$91.304.552, consolidándose como una unidad de negocio emergente con potencial de desarrollo.

Los ingresos se estructuraron mediante contratos de arrendamiento y eventos puntuales. La sede Chicó mostró alta competitividad en el mercado corporativo, mientras que la sede Centro consolidó un modelo de “tiers-lieu” (tercer lugar), entendido como un espacio híbrido que articula dimensiones culturales, profesionales y sociales.

Estos resultados confirman que la infraestructura institucional puede operar como activo generador de valor, ampliando las fuentes de ingreso más allá de la oferta académica.



## Sinergias institucionales

La gestión de espacios ha permitido posicionar las sedes como activos multifuncionales integrados a la estrategia comercial y cultural de la institución.

En Chicó, la versatilidad de los espacios —incluyendo los salones 201-202, terrazas cubiertas y áreas de experiencia— facilita tanto talleres especializados como eventos corporativos y culturales de mayor escala. La mediateca ha demostrado capacidad de adaptación a distintos formatos, evidenciando flexibilidad operativa según el tipo de evento. La sede también acogió iniciativas como mercaditos francófonos, eventos estudiantiles y actividades deportivas, reforzando su carácter experiencial.

En Cedritos, el concepto de “tiers-lieu” se consolidó mediante la adaptación de espacios para proyecciones culturales, transmisiones deportivas y actividades académicas complementarias, fortaleciendo la vocación polivalente de la sede.

En la sede Centro, el arrendamiento de un piso al Teatro La Libélula Dorada —institución cultural con más de cinco décadas de trayectoria en artes escénicas— consolida una alianza estratégica con un actor emblemático del sector cultural, fortaleciendo el posicionamiento de la Alianza como espacio de creación, circulación artística y encuentro cultural en la ciudad.

La integración de aliados culturales, comerciales y académicos ha permitido transformar la infraestructura en un ecosistema de colaboración, donde la sinergia entre actores fortalece el valor institucional de cada sede y contribuye a la sostenibilidad financiera.

## 6.4



## Ventas *B2E*

El segmento de Cooperación Educativa (B2E) registró un crecimiento del 9,16% en 2025, consolidando su papel como componente estructural del portafolio institucional.

La Universidad Externado de Colombia actuó como principal dinamizador del segmento, con un incremento del 29,11%, representando el 62,2% del total de ingresos B2E. Si bien algunas instituciones redujeron su volumen de contratación, la incorporación de nuevos aliados como ASCUN y el fortalecimiento de convenios con universidades —como Manuela Beltrán— e instituciones educativas —como el Liceo Francés Internacional de Bogotá y su sede en La Calera— permitieron mantener una trayectoria positiva y ampliar la base institucional.

El segmento alcanzó ventas totales por \$652.204.103, confirmando la relevancia de una estrategia basada en relaciones académicas sostenidas, diversificación de aliados y posicionamiento institucional como socio formativo de referencia.

### Ingresos - B2E Cooperación

	2024	2025	Variación
Univ. Externado	\$307.747.968	\$397.331.082	+29,11%
Univ. Rosario	\$143.474.398	\$111.900.212	-22,01%
REF	\$89.400.000	\$89.310.400	-0,10%
APA Liceo Francés	\$37.658.600	\$39.758.409	+5,58%
Otros	\$6.638.760	\$8.252.000	+24,30%
ASCUN	-	\$5.652.000	Nuevo ingreso
<b>TOTAL</b>	<b>\$584.919.726</b>	<b>\$652.204.103</b>	<b>+11,50%</b>



# 6.5

## Ventas B2G



**E**l segmento B2G registró un crecimiento del 1,72% en 2025, manteniendo estabilidad dentro del portafolio público.

El aumento significativo del contrato con SED-SEC (+854%) permitió compensar la finalización de convenios con entidades como SENA y ESAP. Aunque algunos contratos redujeron su volumen —como en el caso de PONAL-FFMM—, la incorporación de ENS y del Fondo de Lengua Francesa contribuyó a sostener el equilibrio del segmento.

Las ventas totales alcanzaron \$489.583.741, reafirmando el rol del B2G como componente de estabilidad institucional. El comportamiento del segmento evidencia la importancia de mantener una cartera pública diversificada que reduzca la dependencia de contratos individuales y garantice continuidad en el tiempo.

### Ingresos - B2G

	2024	2025	Variación
SED-SEC	\$36.724.862	\$350.417.150	+854,11%
PONAL-FFMM	\$131.379.112	\$64.052.500	-51,25%
ENS	-	\$37.260.000	Nuevo ingreso
Fond Langue Fr.	-	\$21.947.856	Nuevo ingreso
Becas	\$35.425.000	\$13.620.000	-61,55%
Otros	\$43.966.000	\$2.286.235	-94,80%
ESAP	\$130.021.000	-	Sin ingreso 2025
SENA	\$103.793.200	-	Sin ingreso 2025
<b>TOTAL</b>	<b>\$481.309.174</b>	<b>\$489.583.741</b>	<b>+1,72%</b>

## 6.6



## Ventas exámenes y certificaciones

En 2025, el servicio de exámenes registró un crecimiento global del 2,26%, manteniendo estabilidad dentro del portafolio comercial y confirmando su peso estratégico.

El desempeño estuvo impulsado por el crecimiento sostenido de las certificaciones DELF-DALF, que continúan representando el núcleo estructural de la actividad. También se observó expansión en los exámenes TEF y en exámenes externos, con incremento destacado en candidatos al DAEFLE.

El test Ev@lang presentó una disminución del 46,3%, asociada a cambios en su reconocimiento por parte de la Embajada de Francia para determinados procesos administrativos. Sin embargo, el portafolio mantuvo estabilidad gracias a la fortaleza y posicionamiento de las certificaciones oficiales.

El segmento alcanzó ventas totales por \$1.213.172.110, consolidándose como una de las líneas de mayor peso dentro del conjunto comercial. El servicio de exámenes reafirma su doble función estratégica: generación de ingresos complementarios y posicionamiento institucional dentro del ecosistema francófono.



## Exámenes y certificaciones oficiales

	2024	2025	Evolución
DELFDALF	\$969.649.080	\$1.011.797.860	+4.3%
TCF (FEI)	\$49.212.000	\$38.728.000	-21.3%
TEF (CCIP)	\$113.420.000	\$124.909.720	+10.1%
Ev@lang	\$48.797.000	\$26.190.000	-46.3%
<b>Ex. Externos</b>			
Test SIM IAE	\$1.463.040	\$1.726.530	+18%
DAEFLE	\$3.864.000	\$9.000.000	+132.9%
Convenios otras universidades	0	\$820.000	Nuevo ingreso
<b>TOTAL</b>	<b>1.186.405.120</b>	<b>1.213.172.110</b>	<b>+2.26%</b>



## 6.7



## Retos y proyecciones

El año 2025 se desarrolló en un entorno exigente y en transformación constante. La Alianza Francesa de Bogotá enfrentó un contexto marcado por la competencia de plataformas digitales globales, la sensibilidad económica de los hogares, la persistencia de brechas en conectividad, el crecimiento de ofertas informales sin estándares de calidad y cambios estructurales del mercado, como la evolución en el interés por certificaciones internacionales, la expansión de programas universitarios en inglés y transformaciones demográficas que inciden en el perfil del público objetivo.

Este escenario confirmó la necesidad de profundizar una estrategia basada en diversificación, diferenciación y fortalecimiento de la experiencia institucional. La transformación implementada en 2025 permitió equilibrar escalabilidad digital, estabilidad académica y expansión corporativa dentro de un modelo híbrido más robusto. Asimismo, el año permitió identificar con mayor claridad el principal valor diferenciador de la Alianza frente a la competencia: la fusión entre la oferta académica y las experiencias culturales, entendidas no como líneas paralelas, sino como una propuesta integrada que potencia el aprendizaje y fortalece el sentido de pertenencia.





La diversificación de ingresos y la estructuración por segmentos consolidaron una base comercial más equilibrada. Productos como NOMADE ampliaron el alcance hacia nuevos públicos bajo lógicas de flexibilidad, mientras que los formatos experienciales reforzaron el posicionamiento institucional y confirmaron que el diferencial competitivo no reside únicamente en la enseñanza del idioma, sino en la capacidad de articular formación, cultura y comunidad dentro de un mismo ecosistema.

De cara a 2026, la fidelización y la optimización del recorrido del estudiante se consolidan como el gran reto estratégico. Más allá de la captación, el desafío consistirá en fortalecer la progresión académica, aumentar la permanencia y elevar el Valor de Vida del Cliente. El trabajo articulado entre ventas, academia y cultura será determinante para consolidar trayectorias formativas coherentes, donde la experiencia institucional integrada se traduzca en continuidad y crecimiento sostenible.

Finalmente, las perspectivas de crecimiento se apoyan en oportunidades estructurales claras: la tendencia global hacia el multilingüismo y la internacionalización educativa; el respaldo de la Embajada de Francia y de entidades de cooperación; el interés creciente de las empresas por perfiles bilingües en contextos de expansión internacional; la apertura a nuevos públicos; y el posicionamiento de Francia como uno de los principales empleadores extranjeros en Colombia. El atractivo sostenido por Francia y su cultura continúa siendo un activo estratégico que refuerza el potencial de desarrollo futuro de la Alianza Francesa de Bogotá.



# 7. Gestión *Administrativa*

## 7.1



## Transformación del Sistema de Gestión de Calidad (SGC)

**H**istóricamente, la Alianza Francesa de Bogotá había certificado principalmente sus procesos académicos dentro de su Sistema de Gestión de Calidad. Sin embargo, en coherencia con la evolución institucional y con la integración creciente entre las dimensiones académica y cultural de su propuesta de valor, en 2025 el alcance del sistema se amplió para incorporar también la actividad cultural dentro del marco de certificación.

Este paso refleja la voluntad de la institución de abordar la calidad de manera integral, reconociendo que la experiencia ofrecida por la Alianza no se limita a la enseñanza del francés, sino que incluye también su programación cultural, sus espacios de encuentro y su papel como actor cultural dentro del ecosistema franco-colombiano.

### 7.1.1. Enfoque y objetivos 2025

En el marco de la transformación estratégica definida a través de la Estrategia de la Torre Eiffel, en 2025 la Alianza Francesa de Bogotá redefinió su Sistema de Gestión de Calidad (SGC) como el instrumento operativo que garantiza la coherencia entre la visión institucional y la ejecución cotidiana.

Mientras la Estrategia de la Torre Eiffel establece el rumbo y los pilares del desarrollo 2025–2030, el SGC asegura que ese direccionamiento se traduzca en procesos claros, responsabilidades definidas, indicadores medibles y mecanismos de mejora continua.

El enfoque adoptado superó una visión predominantemente normativa para evolucionar hacia un modelo transversal, integrado y orientado a la sostenibilidad operativa, plenamente articulado con la experiencia del usuario y la gobernanza institucional.



En este marco, el SGC se orientó a fortalecer la satisfacción de estudiantes, clientes y aliados; mejorar la eficiencia y coherencia de los procesos internos; y consolidar una toma de decisiones basada en datos confiables y medibles.

Esta evolución fue coherente con los resultados comerciales y organizacionales alcanzados en 2025, donde la integración entre oferta académica, experiencias culturales y modelo de gestión requirió procesos más claros, indicadores comunes y responsabilidades definidas.

Durante el año, el trabajo sobre el SGC implicó una revisión profunda de los procesos institucionales, la simplificación de la documentación, la redefinición de indicadores por parte de los responsables de cada

proceso y el fortalecimiento de una cultura de mejora continua en todos los niveles de la organización. Más que producir nuevos documentos, el enfoque consistió en asegurar que los procesos reflejaran la operación real y respaldaran el modelo híbrido y transversal implementado en la institución.

En este contexto, la Alianza tomó la decisión estratégica de cambiar de organismo certificador, pasando de ICONTEC a Bureau Veritas, entidad de reconocimiento internacional y de origen francés. Este cambio respondió tanto a una búsqueda de coherencia con la identidad institucional como a la voluntad de inscribir el Sistema de Gestión de Calidad en un marco internacional alineado con la proyección y las ambiciones de desarrollo de la Alianza.

## 7.2



## Transformación del *proceso de Talento Humano*

El talento humano constituye uno de los pilares fundamentales de la Alianza Francesa de Bogotá, en tanto sostiene la calidad académica, la experiencia cultural y la sostenibilidad institucional. En el marco de la transformación organizacional descrita previamente, 2025 estuvo orientado a modernizar la gestión del talento, fortalecer su dimensión estratégica y consolidar una cultura organizacional alineada con los valores de calidad, innovación y francofonía.

### 7.2.1. Transformación estructural y digitalización

Durante 2025, el área de Talento Humano consolidó un proceso de transformación alineado con la evolución institucional y los objetivos estratégicos del período. El eje central fue la digitalización y automatización de procesos clave, incluyendo la gestión de vacaciones, nómina, selección, contratación, desvinculación y administración de beneficios. Esta modernización permitió reducir tareas operativas repetitivas, optimizar tiempos de respuesta y estructurar de manera unificada la información de los colaboradores, fortaleciendo la trazabilidad y confiabilidad de los datos.





Al cierre del año, la institución cuenta con una base de datos consolidada que se convierte en insumo estratégico para la planeación y la toma de decisiones en 2026. De manera complementaria, el liderazgo de Talento Humano evolucionó hacia un rol de mayor articulación con los líderes de proceso, acompañando la implementación de cambios organizacionales y fortaleciendo una visión integral de la experiencia del colaborador, donde bienestar, desempeño y sostenibilidad institucional se abordan de forma conectada.

## 7.2.2. Optimización de alianzas y proveedores estratégicos

Como parte de la modernización institucional, se revisó y optimizó el ecosistema de proveedores asociados a la gestión del talento, con un enfoque orientado a la eficiencia operativa y a la generación de valor. Se realizó el cambio de Caja de Compensación Familiar, migrando de Compensar a Colsubsidio, lo que amplió el acceso de los colaboradores a servicios educativos, financieros, recreativos y sociales en condiciones preferenciales, además de favorecer relaciones institucionales de doble vía.

En materia de salud ocupacional, se adoptó como nuevo proveedor a Cendiatra, garantizando mayor cobertura, flexibilidad en la asignación de citas y servicios adicionales en caso de urgencia. El convenio ofrece cubrimiento a nivel nacional, permitiendo realizar exámenes de ingreso y periódicos en distintas ciudades del país, lo que facilita los procesos de vinculación y acompañamiento de colaboradores fuera de Bogotá. Asimismo, se efectuó el cambio del convenio de nómina a Davivienda, reduciendo costos financieros y fortaleciendo beneficios para los colaboradores, bajo un enfoque de gestión más eficiente y alineada con los intereses institucionales.

## 7.2.3. Estructura y composición de la planta institucional

### Representación de nacionales y extranjeros dentro de la planta de personal

Durante 2025, la planta de personal de la Alianza Francesa de Bogotá se estructuró en cuatro grandes áreas: docencia, administración, apoyo académico y ventas. En total, el cuerpo docente estuvo compuesto por 80 colaboradores, el área administrativa por 39 personas, el equipo de apoyo académico por 17 colaboradores y el área de ventas por 11 personas.

Desde la perspectiva de la internacionalización, se observó una participación relevante de personal extranjero en varias áreas de la organización. El mayor porcentaje se concentró en el cuerpo docente, donde el 14% de los profesores fueron extranjeros, contribuyendo a fortalecer la dimensión francófona e intercultural de la experiencia educativa. En el área de ventas, los colaboradores extranjeros representaron el 10% del equipo, mientras que en el área administrativa la participación extranjera alcanzó el 8%. El equipo de apoyo académico estuvo conformado exclusivamente por personal nacional.

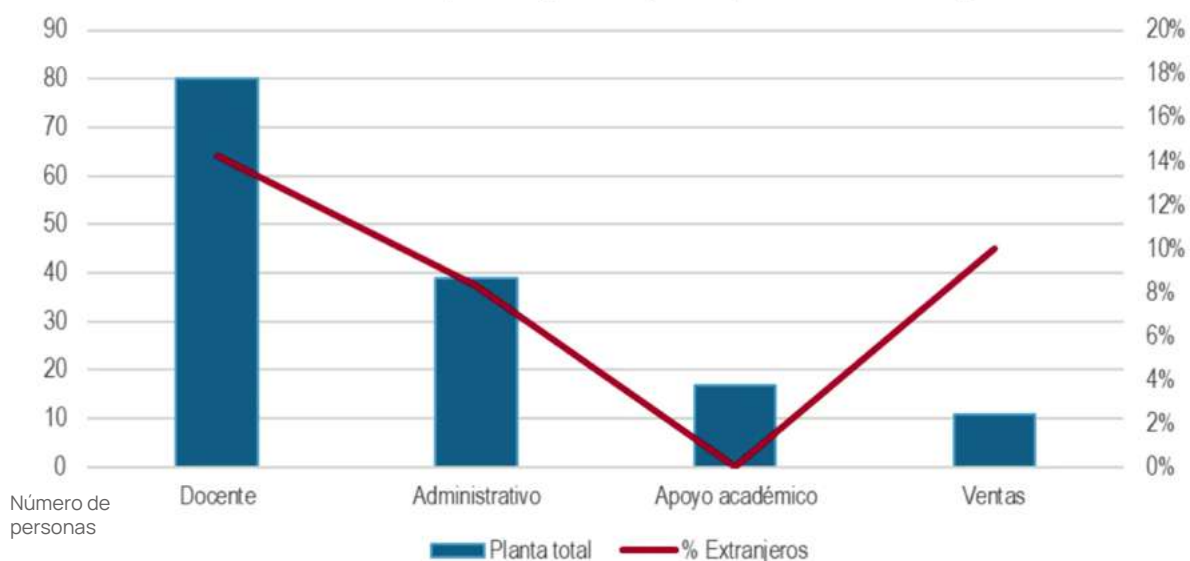
Esta composición de la planta refleja el equilibrio entre las funciones académicas, administrativas y comerciales necesarias para el funcionamiento de la institución. Al mismo tiempo, la presencia de colaboradores extranjeros, particularmente en el ámbito docente, contribuyó a reforzar el carácter internacional de la Alianza y a mantener una experiencia educativa alineada con su misión cultural y lingüística dentro de la red mundial de Alianzas Francesas.

### Representación por género

En materia de equidad de género, la institución continuó avanzando hacia una mayor paridad en la composición de su planta. La participación femenina pasó del 45% en 2024 al 50% al cierre de 2025, consolidando el compromiso institucional con una política inclusiva y con enfoque de género.

En conjunto, esta estructura refleja una organización que articula su misión educativa con una dimensión internacional y una política de inclusión. De cara al futuro, uno de los retos continuará siendo fortalecer progresivamente la participación de docentes extranjeros, con el fin de seguir enriqueciendo la experiencia francófona ofrecida a los estudiantes.

Distribución de la planta y % de participación de extranjeros



## 7.2.4. Indicadores clave y rotación

En 2025, el área de Talento Humano consolidó indicadores clave orientados a medir la calidad del servicio interno y la estabilidad del personal. En particular, el indicador de atención oportuna a requerimientos alcanzó un cumplimiento del 100% durante el segundo semestre del año, reflejando una mejora significativa en los tiempos de respuesta y en la calidad del acompañamiento a los colaboradores.

En cuanto a la rotación del personal docente, los resultados evidencian niveles controlados y estables. Durante el primer semestre de 2025 se presentaron dos renuncias voluntarias y en el segundo semestre ninguna, cerrando el año con un indicador de abandono del 0% en el segundo semestre. En el caso del personal administrativo, durante el segundo semestre se presentó una única renuncia voluntaria, asociada a desacuerdos con el proceso de transformación institucional en curso, lo que confirma la necesidad de seguir acompañando los procesos de adaptación y apropiación del cambio organizacional.



## 7.2.5. Bienestar y acciones principales

La política de bienestar laboral continuó consolidándose como un diferencial institucional, reconocida como fortaleza durante la auditoría de Bureau Veritas. En 2025 se fortalecieron los esquemas de flexibilidad laboral, incluyendo jornadas reducidas en situaciones que afecten el orden público y cuatro días extralegales de vacaciones (Semana Santa y Fiesta Nacional Francesa), promoviendo la conciliación entre vida personal y laboral.

Se mantuvieron y ampliaron beneficios económicos y sociales, entre ellos el programa de becas, que impactó a diez colaboradores y veintisiete familiares directos; la entrega de treinta y ocho préstamos sin interés; el auxilio de gafas para quince colaboradores; el apoyo en caso de nacimiento para docentes; y convenios con establecimientos aliados para descuentos en productos y servicios. Asimismo, se desarrollaron espacios de integración y reconocimiento que fortalecieron el sentido de pertenencia y la cohesión interna, incluyendo la fiesta de fin de año con más de cien asistentes, el reconocimiento a once colaboradores destacados, el torneo anual de ping pong y celebraciones institucionales como el Café con la Dirección, la Galette des Rois y otras conmemoraciones. Estas acciones consolidan una cultura organizacional basada en el cuidado, el reconocimiento y la identidad francófona.



## 7.2.6. Formación y desarrollo de competencias

El desarrollo de habilidades técnicas y blandas fue un eje prioritario en 2025. Para el personal administrativo, se impulsaron espacios de formación técnica y una escuela de liderazgo orientada al fortalecimiento de competencias de comunicación y gestión. De manera complementaria, el Departamento Académico consolidó un modelo de acompañamiento docente centrado en la actualización permanente, la innovación metodológica y la calidad formativa, entendiendo la formación como un proceso continuo y colaborativo.

### Formación continua y acompañamiento docente – 2025

En un contexto de transformación educativa que impacta la didáctica del FLE, el Departamento Académico consolidó en 2025 un modelo de acompañamiento docente orientado al fortalecimiento de competencias profesionales y a la actualización permanente. La formación se concibe como un proceso continuo, colaborativo y directamente vinculado a la realidad del aula.

Durante el año se incorporaron nuevos dispositivos, entre ellos la apertura de un espacio de “Préparons nos cours” para cursos de adultos, centrado en la implementación del método Mon Alter Ego (MAE), así como formaciones específicas dirigidas a los docentes responsables de los Camp d’été. Estas iniciativas complementaron los mecanismos ya existentes y fortalecieron la coherencia pedagógica en todos los públicos.

Simultáneamente, se dio continuidad y consolidación a los principales dispositivos de acompañamiento, como las inducciones para nuevos profesores, las observaciones de clase con enfoque formativo y el espacio “Préparons nos cours” para cursos de niños y adolescentes. En conjunto, estas acciones representaron más de 24 horas de formación durante el año, sin incluir la Jornada Pedagógica institucional.

Los Cafés pedagógicos se mantuvieron como espacios presenciales de intercambio profesional, realizados cada dos meses, para un total de seis encuentros anuales con la participación de al menos 40 docentes. Estos espacios promovieron la reflexión colectiva sobre las prácticas de aula y el fortalecimiento de la comunidad pedagógica.

Adicionalmente, se desarrollaron seis formaciones temáticas orientadas al intercambio de estrategias y a la actualización metodológica. Los contenidos abordaron dinamización de clases en distintos públicos y modalidades, uso pedagógico de la inteligencia artificial, aportes de la neurodidáctica y herramientas para fomentar mayor autonomía estudiantil. Un eje transversal fue el fortalecimiento de prácticas que inciden directamente en la motivación y la fidelización de los estudiantes, contribuyendo a una experiencia de aprendizaje más significativa y sostenible.

En junio se realizó la Jornada Pedagógica institucional, con la participación de 57 docentes y formadores internos y externos. La jornada incluyó formaciones sobre el kit de acompañamiento Hachette para Mon Alter Ego (MAE), con la participación de Véronique Marcillac, la implementación del nuevo método y la conferencia “Atención y memoria: claves para transformar el aprendizaje”, combinando fundamentos teóricos y herramientas aplicables en el aula.

En conjunto, estas acciones consolidan una política de desarrollo profesional docente centrada en la calidad pedagógica, la innovación y el fortalecimiento de prácticas que impactan tanto el aprendizaje como la permanencia de los estudiantes en sus trayectorias formativas, en coherencia con los retos estratégicos de fidelización planteados para 2026.

# 7.3



## Transformación digital y tecnológica

**E**n 2025, la Alianza Francesa de Bogotá consolidó su proceso de transformación digital como un eje estructural de la estrategia institucional. La tecnología fue abordada no como un fin en sí mismo, sino como un habilitador de eficiencia operativa, gobernanza, trazabilidad y sostenibilidad del proyecto educativo y cultural.

### 7.3.1. Principales avances tecnológicos

#### Optimización de las comunicaciones y eficiencia operativa

Se realizó una revisión integral de los contratos y soluciones tecnológicas de comunicaciones, permitiendo mejorar la calidad, disponibilidad y desempeño de los servicios, al tiempo que se generaron ahorros económicos relevantes. Esta optimización fortaleció la gestión responsable de los recursos y elevó la confiabilidad de la infraestructura tecnológica institucional.

#### Fortalecimiento de la ciberseguridad

Durante 2025 se avanzó en la mejora de la postura de ciberseguridad mediante la implementación y adecuada configuración de controles orientados a mitigar riesgos, proteger activos de información y reducir vulnerabilidades. Estas acciones refuerzan la continuidad operativa y la confianza en los sistemas que soportan la actividad académica, administrativa y comercial.



## Gestión de TI basada en buenas prácticas

Se implementó la herramienta iTop como plataforma central para la gestión de servicios de TI, estructurando formalmente los procesos de atención, seguimiento y control de requerimientos e incidentes, alineados con las buenas prácticas de ITIL. Esta decisión fortaleció la gobernanza tecnológica, mejoró la trazabilidad de las intervenciones y consolidó una cultura de servicio interno basada en estándares claros.

## 7.3.2. Transformación digital y soporte a la operación

### Rediseño y digitalización de procesos

Durante 2025, la transformación digital se desarrolló de manera articulada entre la Coordinación de Transformación Digital, la Dirección de TI y los líderes de proceso. Se rediseñaron flujos operativos y se digitalizaron procesos críticos, eliminando progresivamente manipulaciones manuales y el uso intensivo de archivos aislados, sustituyéndolos por interfaces seguras y bases de datos interconectadas.

Este trabajo permitió simplificar la operación, reducir tiempos y mejorar la experiencia de los usuarios internos, al tiempo que fortaleció la confiabilidad de la información institucional.

### Integración y eficiencia operativa transversal

La evolución digital redujo tareas repetitivas, minimizó errores y promovió prácticas más sostenibles. La integración entre sistemas permitió que una acción realizada en un área tuviera efectos automáticos en otras, mejorando la coherencia de la información y la coordinación interdepartamental.

Los avances consolidaron procesos administrativos, académicos y estratégicos bajo una lógica de mayor eficiencia y alineación institucional.

## Modernización del ecosistema digital

Se completó la migración desde un servidor local heredado hacia el ecosistema de Google Workspace, permitiendo aprovechar plenamente las capacidades de trabajo colaborativo en la nube, seguridad y gestión centralizada de usuarios. Paralelamente, se integró el uso de inteligencia artificial como herramienta de apoyo al desarrollo y se generalizó la adopción de soluciones no-code, acelerando implementaciones y facilitando su mantenimiento.

Este ecosistema fortalece la sostenibilidad técnica y reduce la dependencia de desarrollos complejos o altamente especializados.

## Implementación del ERP Odoo

En 2025 se implementó el ERP Odoo en los módulos de Contabilidad y Compras, dejando preparada la incorporación del módulo de Talento Humano para 2026. Esta solución se integró con AEC, software encargado de los procesos pedagógicos, permitiendo avanzar hacia una arquitectura tecnológica más coherente.

La adopción de Odoo constituye un paso estructural en la gobernanza institucional: consolida información crítica, estandariza procesos clave, mejora la trazabilidad administrativa y reduce la dependencia de procesos manuales. Esta plataforma fortalece el control interno, facilita la toma de decisiones basada en datos y asegura mayor continuidad operativa en coherencia con las ambiciones estratégicas de la Alianza.

## Perspectivas 2026

Para 2026, el principal desafío será profundizar la simplificación y usabilidad de los procesos digitalizados, consolidando una operación más ágil y coherente para los equipos. Se buscará aumentar el nivel de apropiación y uso efectivo de los activos informáticos institucionales —tanto de hardware como de software— asegurando que cada colaborador utilice las herramientas tecnológicas de acuerdo con su rol y responsabilidades. La automatización y optimización de procesos permitirán reducir tareas repetitivas y de bajo valor agregado, orientando

el tiempo y las capacidades de los equipos hacia aquello que constituye el núcleo estratégico de la institución: la calidad académica, la experiencia cultural y el acompañamiento personalizado de los públicos. En este sentido, la madurez digital interna no es un fin operativo, sino la condición estructural para ofrecer una experiencia institucional homogénea, coherente y diferenciadora.

En coherencia con el pilar de experiencia definido en la Torre Eiffel, la tecnología debe traducirse en una vivencia concreta para los estudiantes. En modalidad virtual, no se trata únicamente de conectarse a una plataforma, sino de aprender el idioma y sentir la francofonía a través de una pantalla. La solidez de la infraestructura, la estabilidad de las herramientas y la coherencia de los entornos digitales deben sostener una experiencia fluida, estable y cualitativamente diferenciadora, capaz de generar fidelización y reforzar la competitividad frente a ofertas globales estandarizadas.

Será igualmente prioritario continuar la automatización de los procesos que lo ameriten, bajo criterios de pertinencia y valor agregado institucional. En paralelo, se avanzará en la automatización integral de los flujos de información entre las aplicaciones clave de la Alianza, garantizando trazabilidad y coherencia desde la captación de un lead en el CRM hasta la facturación electrónica ante la DIAN. Este enfoque fortalecerá la toma de decisiones basada en datos confiables, estructurados y oportunos.

La transformación digital y tecnológica se consolida así como un proceso continuo orientado a optimizar la operación, elevar de manera consistente la experiencia institucional y sostener una posición competitiva diferenciada. Más allá de la eficiencia, constituye un habilitador estratégico para avanzar hacia la visión 2025–2030: ser líderes y referentes en experiencias innovadoras y auténticas dentro del ecosistema educativo y cultural francófono.

# 7.4



## Adaptación de la infraestructura

### 7.4.1. Contexto general

La gestión de Infraestructura constituye un componente estratégico en la consolidación de la experiencia presencial de la Alianza Francesa de Bogotá. Más allá de la administración y mantenimiento de los activos físicos, su propósito es asegurar que cada espacio contribuya de manera directa a la propuesta de valor académica, cultural y comercial de la institución. Durante 2025, el área fortaleció su rol en la formulación, coordinación y ejecución interna de proyectos, lo que permitió un mayor control técnico y presupuestal, así como una alineación más precisa entre inversión y visión institucional. Las intervenciones realizadas no respondieron únicamente a criterios funcionales, sino a una lógica estratégica orientada a mejorar la experiencia de los usuarios, optimizar la polivalencia de los espacios y reforzar la sostenibilidad de los activos.

Paralelamente, se avanzó en la estructuración de una matriz de control de mantenimientos preventivos y correctivos y se consolidó la gestión de solicitudes mediante la herramienta de tickets, mejorando la trazabilidad, priorización y tiempos de respuesta. Esta organización refuerza la calidad del entorno físico como soporte directo de la actividad académica y cultural.



## 7.4.2. Remodelaciones en sede Chicó

### Remodelación Mediateca y Terraza – Piso 2

La remodelación de la Mediateca y la adecuación de la terraza del segundo piso hacen parte integral de la estrategia de implementación y consolidación del producto NOMADE. Al tratarse de una propuesta pedagógica flexible y principalmente experiencial, se identificó la necesidad de contar con espacios acogedores, multifuncionales y coherentes con la identidad francófona de la institución, capaces de traducir físicamente la promesa del modelo híbrido.

La intervención de la Mediateca respondió a un levantamiento detallado de necesidades de los usuarios y a la voluntad de transformarla en un entorno contemporáneo, cálido y adaptable, que favorezca tanto el aprendizaje autónomo como el encuentro cultural. El proyecto incluyó un rediseño integral y la renovación total del mobiliario arquitectónico y móvil.

Durante aproximadamente 15 días se realizaron trabajos de adecuación de pisos, iluminación e instalaciones eléctricas, permitiendo habilitar nuevamente el espacio con una imagen completamente renovada. La nueva Mediateca se consolida como un lugar de estudio, comunidad y experiencia cultural, alineado con la lógica flexible y personalizada de NOMADE.



Antes



Después



Después



Después

De manera complementaria, la terraza fue intervenida bajo la misma visión estratégica. La instalación de módulos de pérgola, iluminación ambiental, mobiliario móvil y elementos vegetales permitió configurar un entorno versátil para actividades académicas, culturales y encuentros comunitarios. Con una cobertura inicial del 38 % del área —y proyección de ampliación al 75 %— este espacio fortalece la experiencia presencial asociada al modelo híbrido y amplía el potencial de uso institucional.



Antes



Después

## Remodelación Salones 201 y 202

La adecuación de los salones 201 y 202 también se inscribe dentro de la estrategia NOMADE y de la evolución del portafolio institucional hacia formatos más flexibles y experienciales. El objetivo fue trascender el modelo de aula tradicional y crear espacios polivalentes, capaces de adaptarse a dinámicas académicas, culturales y corporativas.



Antes



Antes



Después

La intervención incluyó mejoras en iluminación, mobiliario y almacenamiento, así como la optimización del biombo divisorio existente, que permite integrar ambos salones en un solo espacio de mayor capacidad. Esta configuración favorece tanto actividades formativas como eventos y experiencias comunitarias, alineando la infraestructura con la estrategia híbrida y con el desarrollo del segmento B2B y de gestión de espacios.

## Remodelación Oficinas – Pisos 6 y 7

La remodelación de los pisos administrativos se enmarca en la transformación organizacional implementada en 2025. Más que una optimización espacial, la intervención respondió a la voluntad de fortalecer la experiencia de los colaboradores y alinear el entorno físico con la nueva estructura institucional.

Se adoptó un modelo de planta libre bajo la lógica de open office, favoreciendo la colaboración, la comunicación directa y la circulación eficiente de la información. La proximidad entre los líderes de proceso facilita la coordinación transversal y la coherencia en la gestión.

El diseño respetó la arquitectura original del edificio y priorizó la reutilización del mobiliario existente, realizando los ajustes necesarios para adaptarlo a las nuevas dinámicas de trabajo y optimizar recursos. La intervención incluyó la actualización de la iluminación, la instalación de alfombra en el pasillo para mejorar el confort acústico, la incorporación de una puerta para control de accesos y la integración de fitotectura —concebida como la incorporación intencional de elementos vivos dentro del diseño arquitectónico—, fortaleciendo el bienestar, la calidad ambiental y la funcionalidad del espacio de trabajo.



Antes

## 7.4.3. Remodelaciones en sede Centro:

### Remodelación Mediateca – Reubicación a Terraza:

La salida del restaurante FRATÉ, cuya propuesta no logró ajustarse de manera sostenible a las dinámicas y necesidades del sector, abrió una oportunidad estratégica para redefinir el uso de la terraza en coherencia con la misión institucional. En lugar de mantener un modelo comercial independiente, se optó por revalorizar el espacio como un activo académico y cultural alineado con la identidad de la Alianza.



Antes



Después



Después



Antes



Después

El traslado de la Mediateca del segundo piso a la terraza, permitió crear un entorno más amable, luminoso y atractivo, que invite a permanecer, estudiar y disfrutar del espacio. La terraza del edificio ofrece una vista privilegiada de la ciudad, lo que permitió concebir una propuesta arquitectónica que aprovecha la iluminación natural, la amplitud y la calidad ambiental del lugar, transformándolo en un espacio distintivo para la comunidad académica.



La intervención incluyó adecuaciones estructurales, pérgolas, protección perimetral, control solar, nueva iluminación y ambientación integral. Se integró fitoarquitectura y se reutilizó mobiliario proveniente de la sede Chicó, optimizando recursos bajo una lógica sostenible. Se desarrolló una nueva propuesta de iluminación, junto con obras civiles y pintura general, logrando una ambientación renovada y acogedora.

La nueva Mediateca del Centro se consolida así como un punto de encuentro académico y cultural, reforzando la identidad institucional y la experiencia presencial.



Antes



Después



Después

## 7.4.4. Mantenimiento locativo y conservación transversal

Además de las remodelaciones estratégicas, durante 2025 se ejecutaron intervenciones de mantenimiento locativo y pintura general en las sedes Centro y Cedritos, orientadas a conservar los inmuebles, prolongar la vida útil de los acabados y asegurar estándares homogéneos de calidad en los espacios físicos.

Estas acciones, aunque menos visibles que las remodelaciones estructurales, son fundamentales para sostener una experiencia presencial coherente, cuidada y alineada con la identidad institucional en las tres sedes.



Sede Centro



Sede Cedritos

## 7.4.5. Impacto institucional y proyección

Desde el pilar estratégico de experiencia del usuario, las intervenciones ejecutadas en 2025 reflejan el compromiso de la Alianza Francesa de Bogotá con la mejora continua de sus espacios físicos como parte integral de su propuesta de valor. Las remodelaciones no respondieron únicamente a criterios estéticos o funcionales, sino a una visión institucional orientada a fortalecer la experiencia académica, cultural y relacional en cada punto de contacto presencial.

La estrategia de adecuación y optimización se orienta a consolidar espacios multifuncionales, capaces de adaptarse a usos académicos, culturales, administrativos y comerciales, garantizando que las tres sedes operen como activos estratégicos plenamente aprovechados. Esta lógica permite maximizar la rentabilidad de la infraestructura sin desnaturalizar la misión institucional, integrando calidad espacial, sostenibilidad y eficiencia en la gestión de activos.

De cara a 2026, las inversiones en infraestructura se orientarán prioritariamente a consolidar la experiencia presencial como un diferencial competitivo. Se continuará fortaleciendo la calidad de los salones de clase, las áreas de recepción y los espacios destinados a

alquiler y eventos, asegurando entornos coherentes con el posicionamiento institucional. En esta misma línea, se proyecta el traslado y rediseño de la Mediateca de la sede Cedritos, con el objetivo de alinearla a los mismos principios estratégicos que guiaron las intervenciones en Chicó y Centro: creación de espacios más acogedores, experienciales y coherentes con la identidad francófona de la institución.

En coherencia con el modelo híbrido de la Alianza, se prevé además la creación de cubículos especializados para profesores en las sedes, concebidos como espacios técnicamente adecuados para la enseñanza a distancia. Estos espacios permitirán garantizar condiciones óptimas de conectividad, acústica y ambientación, asegurando que la experiencia virtual —aunque mediada por pantalla— mantenga los estándares de calidad, identidad y coherencia institucional que caracterizan la experiencia presencial.

La infraestructura se consolida así como un habilitador estratégico de la experiencia institucional, tanto física como digital, contribuyendo directamente a la fidelización, la competitividad y el cumplimiento de la visión 2025–2030.



# 7.5

## Reestructuración y resultados financieros

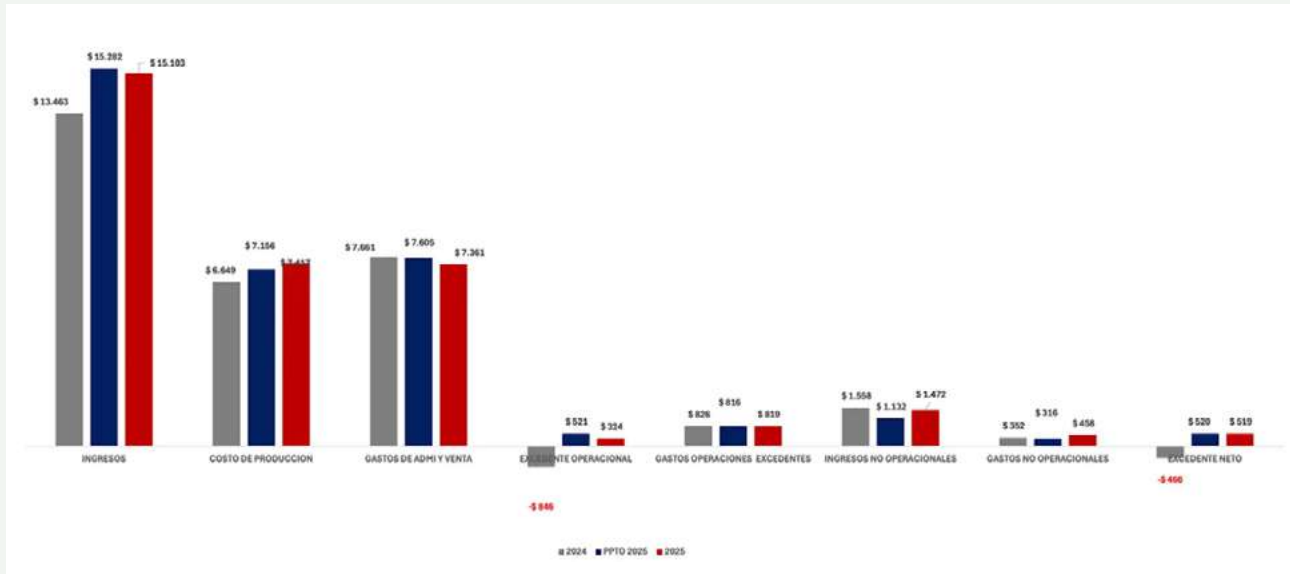
El desempeño financiero constituye un elemento clave para evaluar la sostenibilidad del proyecto institucional de la Alianza Francesa de Bogotá. En este contexto, durante 2025 se fortaleció la gestión financiera mediante la creación del rol de Líder de Gestión Financiera, con el objetivo de aportar una mirada estratégica orientada al análisis, la planificación y la toma de decisiones, complementando el enfoque tradicionalmente contable. Más allá de los resultados contables, el análisis financiero permite apreciar la solidez del modelo de gestión, la eficiencia en la administración de los recursos y la capacidad de la institución para sostener su desarrollo académico, cultural y estratégico.

En coherencia con el proceso de transformación institucional desplegado durante 2025, la gestión financiera se orientó a garantizar estabilidad presupuestal, disciplina en el control del gasto y una adecuada diversificación de las fuentes de ingreso. Este enfoque permitió acompañar el crecimiento de las actividades académicas y culturales, al tiempo que se consolidaron las bases económicas necesarias para sostener el proyecto institucional en el mediano y largo plazo.

El presente capítulo presenta el seguimiento presupuestal al cierre de diciembre de 2025, así como las principales variaciones frente al periodo anterior, con el fin de ofrecer una lectura clara del desempeño financiero de la institución.

## 7.5.1. Cumplimiento presupuestal a diciembre 2025

A continuación, se presentará seguimiento presupuestal y variaciones frente al periodo inmediatamente anterior.



Cifras en millones de pesos COP

	2024	Ppto 2025	2025	2024 vs 2025	Cumplimiento ppto
Ingresos	\$ 13.463	\$ 15.282	\$ 15.103	12%	99%
Costo de producción	\$ 6.649	\$ 7.156	\$ 7.417	12%	104%
Gastos de admi y venta	\$ 7.661	\$ 7.605	\$ 7.361	-4%	97%
<b>Excedente operacional</b>	<b>-\$ 846</b>	<b>\$ 521</b>	<b>\$ 324</b>	-	<b>62%</b>
Gastos operaciones excedentes	\$ 826	\$ 816	\$ 819	-1%	100%
Ingresos no operacionales	\$ 1.558	\$ 1.132	\$ 1.472	-6%	*130%
Gastos no operacionales	\$ 352	\$ 316	\$ 458	30%	145%
<b>Excedente neto</b>	<b>-\$ 466</b>	<b>\$ 520</b>	<b>\$ 519</b>	-	<b>100%</b>

Cifras en millones de pesos COP

Al cierre de diciembre de 2025, la ejecución presupuestal refleja una situación financiera estable, con cumplimiento general de las metas y una ejecución coherente con lo proyectado.

## Ingresos presupuestados

Al cierre del periodo se alcanza un cumplimiento del **99%** del presupuesto de ingresos, acompañado de un crecimiento del **12%** frente a 2024. Este resultado refleja una recuperación en la dinámica comercial y estabilidad en las principales líneas de generación de ingresos, manteniendo coherencia con la proyección presupuestal.

## Costos y gastos operacionales

Los costos y gastos presentan un cumplimiento presupuestal del **100%**, evidenciando control en la ejecución y seguimiento permanente durante el periodo. Frente al año 2024 se registra un incremento del **3%**, que corresponde a una reducción real aproximada del **1,9%** al considerar el efecto inflacionario, lo cual demuestra disciplina financiera y eficiencia en la administración del gasto.

## Ingresos no operacionales

Los ingresos no operacionales superan lo proyectado en **\$367 millones**, equivalentes al **32%**, resultado explicado principalmente por los rendimientos financieros generados en los fondos a la vista y por la gestión de bienes y servicios, que aportó **\*\$62 millones**. Este comportamiento contribuye positivamente al resultado final del periodo.

## 7.5.2. Análisis vertical a diciembre 2025

	Ejecución 2024		Ppto 2025		Ejecución 2025	
	Valor	%	Valor	%	Valor	%
Ingresos	\$ 13.463	100%	\$ 15.282	100%	\$ 15.103	100%
Costo de producción	\$ 6.649	49%	\$ 7.156	47%	\$ 7.417	49%
Gastos de adm y venta	\$ 7.661	57%	\$ 7.605	50%	\$ 7.361	49%
<b>Excedente operacional</b>	<b>-\$ 846</b>	<b>-6%</b>	<b>\$ 521</b>	<b>3%</b>	<b>\$ 324</b>	<b>2%</b>
Gastos operaciones excedentes	\$ 826	6%	\$ 816	5%	\$ 819	5%
Ingresos no operacionales	\$ 1.558	12%	\$ 1.132	7%	\$ 1.472	10%
Gastos no operacionales	\$ 352	3%	\$ 316	2%	\$ 458	3%
<b>Excedente neto</b>	<b>-\$ 466</b>	<b>-3%</b>	<b>\$ 520</b>	<b>3%</b>	<b>\$ 519</b>	<b>3%</b>

Cifras en millones de pesos COP

El análisis vertical muestra estabilidad en la estructura financiera, tomando como base los ingresos operacionales. Se observa que los gastos administrativos y de ventas mantienen una menor participación relativa frente a los costos de producción, lo cual es consistente con la naturaleza operativa de la entidad y la concentración en la actividad académica y optimizando los costos de operación.

De acuerdo con el seguimiento de los costos y gastos, se realiza especial énfasis en:

- **Personal:** El personal docente representa el 42% de los ingresos y el personal administrativo el 22%, evidenciando que el componente de talento humano continúa siendo el principal factor en la estructura de costos y gastos operativos.
- **Gastos y costos diversos:** Se mantienen en un 10% de los ingresos acumulados al mes de diciembre, reflejando estabilidad frente al comportamiento del periodo

### 7.5.3. Composición de ingresos operacional a diciembre 2025

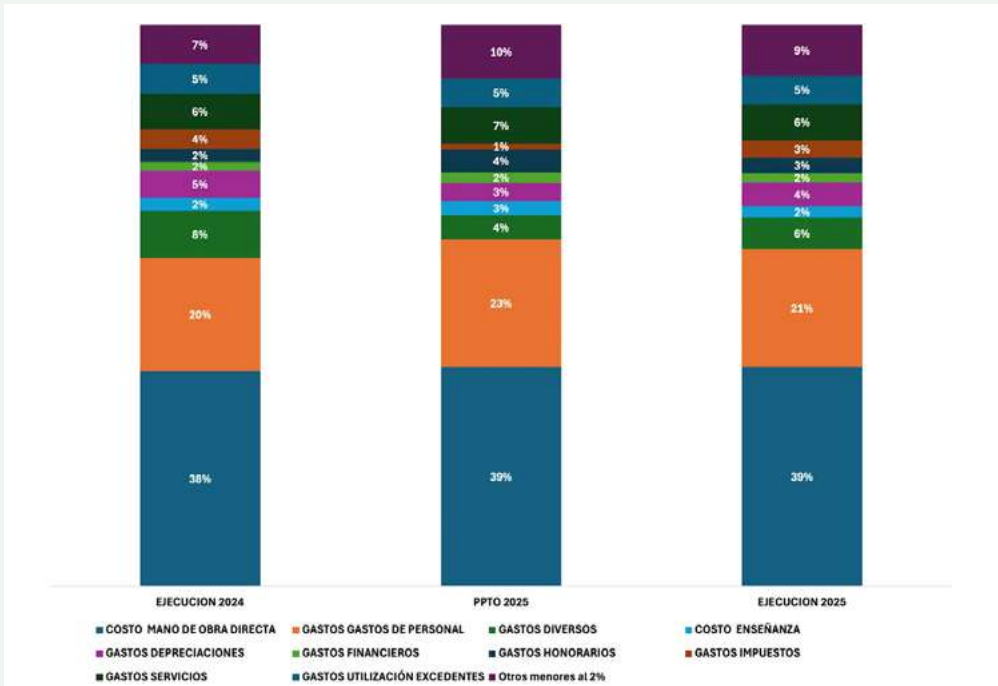
	2024	Vertical 2024	Ppto 2025	Vertical ppto 2025	2025	Vertical 2025	2024 vs 2025	Cumplim. ppto
Cursos internos	\$ 9.889	73%	\$ 11.274	74%	\$ 10.893	72%	10%	97%
Exámenes	\$ 1.128	8%	\$ 1.209	8%	\$ 1.267	8%	12%	105%
Convenios	\$ 1.017	8%	\$ 965	6%	\$ 1.034	7%	2%	107%
Libros	\$ 717	5%	\$ 787	5%	\$ 743	5%	4%	94%
Cursos externos	\$ 501	4%	\$ 610	4%	\$ 620	4%	24%	102%
Centro formación continua	\$ 188	1%	\$ 182	1%	\$ 279	2%	49%	153%
Ingresos nuevos productos	\$ -	0%	\$ 233	2%	\$ 217	1%	0%	93%
Otros	\$ 24	0%	\$ 22	0%	\$ 51	0%	112%	231%
<b>Ventas netas</b>	<b>\$ 13.463</b>	<b>100%</b>	<b>\$ 15.282</b>	<b>100%</b>	<b>\$ 15.103</b>	<b>100%</b>	<b>12%</b>	<b>99%</b>

Cifras en millones de pesos COP

### Dependencia de ingresos

- El 72% de los ingresos proviene de cursos internos, evidenciando una alta concentración en esta línea de negocio.
- Se proyecta reducir esta dependencia mediante la implementación de nuevos proyectos que permitan diversificar las fuentes de ingreso y mitigando los riesgos externos.

## 7.5.4 Composición del costo y gasto a diciembre 2025



Gastos	Ejecución		PPTo		Ejecución		2024 vs 2025	Cumplim. ppto
	2024	2024 %	2025	2025 %	2025	2025 %		
Mano de obra directa	\$ 5.929	38%	\$ 6.207	39%	\$ 6.273	39%	\$ 0	101%
De personal	\$ 3.133	20%	\$ 3.619	23%	\$ 3.367	21%	\$ 0	93%
Diversos	\$ 1.304	8%	\$ 682	4%	\$ 899	6%	-\$ 0	132%
Costo enseñanza	\$ 347	2%	\$ 402	3%	\$ 330	2%	-\$ 0	82%
Depreciaciones	\$ 749	5%	\$ 511	3%	\$ 687	4%	-\$ 0	134%
Financieros	\$ 243	2%	\$ 304	2%	\$ 263	2%	\$ 0	86%
Honorarios	\$ 362	2%	\$ 642	4%	\$ 446	3%	\$ 0	69%
Impuestos	\$ 546	4%	\$ 165	1%	\$ 493	3%	-\$ 0	298%
Servicios	\$ 975	6%	\$ 1.034	7%	\$ 1.030	6%	\$ 0	100%
Utilización excedentes	\$ 826	5%	\$ 816	5%	\$ 819	5%	-\$ 0	100%
Otros menores al 2%	\$ 1.075	7%	\$ 1.511	10%	\$ 1.450	9%	\$ 0	96%
<b>Total</b>	<b>\$ 15.488</b>	<b>100%</b>	<b>\$ 15.894</b>	<b>100%</b>	<b>\$ 16.056</b>	<b>100%</b>	<b>4%</b>	<b>101%</b>

Cifras en millones de pesos COP

## Composición de costos

- La mano de obra directa representa el 42% de los costos.
- El gasto de personal administrativo corresponde al 22%.
- En total, la nómina equivale a más del 64% del gasto institucional.
- Los costos y gastos operacionales presentan un cumplimiento presupuestal del 100%.
- La desviación total de los gastos no operacionales es del 1% frente al total.

## 7.5.5. Indicadores financieros a diciembre 2025

	Ejecución 2024	Ppto 2025	Ejecución 2025
Excedente neto	-\$ 466	\$ 520	\$ 519
Excedente neto %	-3,5%	3,4%	3,4%
Margen operacional	-\$ 846	\$ 521	\$ 324
Margen operacional %	-6,3%	3,4%	2,1%
Capital de trabajo	\$ 9.195		\$ 5.352
ROA	-0,9%		1,0%
ROE	-1,0%		1,1%
<b>Dependencia de ingresos no operacionales</b>	<b>6%</b>	<b>4%</b>	<b>5%</b>

Cifras en millones de pesos COP

## 7.5.6. Propiedad intelectual

A la fecha, la propiedad intelectual, los derechos de autor, las licencias necesarias para el funcionamiento de la institución, así como las obligaciones laborales y pago de seguridad social se encuentran al día. En cumplimiento de lo indicado en el artículo 87 de la Ley 1676 de agosto 20 de 2013, la organización no obstaculiza a los provee-

dores, en su intención de realizar alguna operación de factoring con las facturas de venta que ellos expidieron durante el período. En el año 2025 no se celebró ningún tipo de negocio por parte de los administradores con la institución ni de ésta con ellos.

## 7.5.7. Inversiones 2025

En el marco de la gestión financiera del año 2025, se ejecutaron inversiones orientadas al fortalecimiento institucional, la consolidación de la estrategia de negocio y la mejora de la infraestructura y capacidades tecnológicas. Estas inversiones se enfocaron principalmente en el posicionamiento de la marca, el desarrollo de plataformas

tecnológicas, la adecuación de sedes y el acompañamiento estratégico mediante consultoría especializada.

Durante la vigencia, la inversión ejecutada ascendió a \$819.404.143 COP, destinada a iniciativas estratégicas para el fortalecimiento institucional y el desarrollo de capacidades operativas.

### Inversiones ejecutadas 2025

Inversión en estrategia del negocio y fortalecimiento de imagen	\$ 771.323.702
Depreciaciones inversiones realizadas	\$ 264.627.496
Nomade	\$ 156.272.524
Estrategia de marca	\$ 97.722.639
Asignación permanente consultoría	\$ 133.022.521
Adecuación de sedes	\$ 119.678.522
Desarrollo Plataformas Tecnológicas	\$ 48.080.441
<b>Total</b>	<b>\$ 819.404.143</b>

## 7.5.8. Conclusión

El ejercicio financiero de 2025 reflejó una gestión prudente y consistente con los objetivos estratégicos de la institución. El cumplimiento del presupuesto de ingresos, el control en la ejecución de costos y gastos, y el desempeño favorable de los ingresos no operacionales permitieron cerrar el periodo con una situación financiera sólida.

Estos resultados respaldan el proceso de transformación institucional desarrollado durante el año y confirman la

capacidad de la Alianza Francesa de Bogotá para sostener su crecimiento académico y cultural sobre bases económicas estables.

En este contexto, la gestión financiera continuará orientándose a consolidar la sostenibilidad del proyecto institucional, fortalecer la diversificación de ingresos y asegurar una administración eficiente de los recursos, en coherencia con la visión estratégica 2025–2030.

**ALIANZA COLOMBO FRANCESA**  
**ESTADO DE RESULTADOS INTEGRAL**  
 Por los periodos terminados en: 31 Diciembre 2025 y 31 Diciembre 2024  
 (Expresados en Miles de pesos colombianos)



	Notas	2.025	2.024	Var Absoluta	Var Relativa
<b>Ingresos Ordinarios</b>	17	<b>15.103.022</b>	<b>13.463.151</b>	<b>1.639.871</b>	<b>12,2%</b>
Actividades de Educación		15.103.022	13.463.151	1.639.871	12,2%
<b>Costo de Ventas</b>	18	<b>7.417.317</b>	<b>6.598.697</b>	<b>818.620</b>	<b>12,4%</b>
<b>Ganancia Bruta</b>		<b>7.685.705</b>	<b>6.864.454</b>	<b>821.251</b>	<b>12,0%</b>
<b>Gastos de Operación</b>		<b>8.207.384</b>	<b>8.536.621</b>	<b>-329.237</b>	<b>-3,9%</b>
De administración	19	7.183.570	7.532.933	-349.363	-4,6%
De Ventas	20	1.023.814	1.003.688	20.126	2,0%
<b>Ganancia (Pérdida) por Activ. De Operación</b>		<b>-521.679</b>	<b>-1.672.167</b>	<b>1.150.488</b>	<b>-68,8%</b>
Ingresos Financieros	21	998.284	1.217.378	-219.094	-18,0%
Costos Financieros	23	207.321	143.248	64.073	44,7%
Diferencia en Cambio		-38.603	-42.007	3.404	-8,1%
Otros Ingresos	22	483.444	283.591	199.853	70,5%
Otros Gastos	24	195.542	109.850	85.692	78,0%
<b>Ganancia (Pérdida) del Periodo</b>		<b>518.583</b>	<b>-466.303</b>	<b>984.886</b>	<b>211,2%</b>
<b>OTRO RESULTADO INTEGRAL</b>					
<b>Ganancia (Pérdida) del Periodo</b>		<b>518.583</b>	<b>-466.303</b>	<b>984.886</b>	<b>211,2%</b>
Superávit de Revaluación					
<b>Resultado Integral Total del Año</b>		<b>518.583</b>	<b>-466.303</b>	<b>984.886</b>	<b>211,2%</b>

**ALIANZA COLOMBO FRANCESA**  
**ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA**  
 Por los periodos terminados en: 31 Diciembre 2025 y 31 Diciembre 2024  
 (Expresados en Miles de pesos colombianos)



ACTIVO	Notas	2025	2024	Var Absoluta	Var Relativa	Notas	2025	2024	Var Absoluta	Var Relativa
<b>Activo Corriente</b>										
<b>Efectivo y Equiv. al Efectivo</b>	4	6.106.736	6.918.530	-811.794	-11,7%		17.631	0	17.631	0,0%
Bancos		948.459	1.000.924	-52.465	-5,2%	10	137.909	60.730	77.179	127,1%
Fondos de Inversión Colectiva		3.158.277	2.467.606	690.671	28,0%					
Certif. de Depósito a Término		2.000.000	3.450.000	-1.450.000	-42,0%	11	973.803	535.697	438.106	81,8%
<b>Deudores</b>	5	875.268	943.439	-68.171	-7,2%		846.709	377.916	468.793	124,0%
Clientes		193.979	508.616	-314.637	-61,9%		31.814	13.962	17.852	127,9%
Anticipos y Avances		127.991	116.231	11.760	10,1%		2.339	143.253	-140.914	-98,4%
Ingresos por Cobrar		50.865	85.336	-34.471	-40,4%		92.942	566	92.376	16320,8%
Pagos por cuenta de Terceros		420.267	201.511	218.756	108,6%	12	35.383	26.797	8.586	32,0%
Otros Deudores		82.165	31.745	50.420	158,8%		0	17.693	-17.693	-100,0%
Inventarios	6	580.431	549.110	31.321	5,7%		35.383	9.104	26.279	288,7%
Libros		580.431	549.110	31.321	5,7%	13	79.569	132.968	-53.399	-40,2%
							79.569	132.968	-53.399	-40,2%
<b>Total Activo Corriente</b>		7.562.434	8.411.079	-848.645	-10,1%	14	1.287.521	649.537	637.984	98,2%
<b>Activo No Corriente</b>							1.287.521	649.537	637.984	98,2%
<b>Efectivo y Equiv. al Efectivo</b>	4	6.350.000	4.650.000	1.700.000	36,6%	15	381.614	973.785	-592.171	-60,8%
Certif. de Depósito a Término		6.350.000	4.650.000	1.700.000	36,6%		381.614	973.785	-592.171	-60,8%
<b>Deudores</b>	5	967.099	489.961	477.138	100,0%		2.913.429	2.379.514	533.915	22,4%
Clientes		127.251	0	127.251	0,0%					
Anticipos y Avances		137.291	0	137.291	0,0%					
Ingresos por Cobrar		57.143	59.655	-2.512	-4,2%					
Pagos por cuenta de Terceros		645.414	430.306	215.108	50,0%					
<b>Propiedad, planta y equipo</b>	7	36.908.184	37.249.308	-341.124	-0,9%		2.913.429	2.379.514	533.915	22,4%
Terrenos		10.750.000	10.750.000	0	0,0%					
Construcciones y Edificaciones		25.672.464	25.672.464	0	0,0%					
Masinería y Equipo		882.634	855.539	27.095	3,2%					
Equipo de Oficina		2.497.721	2.195.699	302.022	13,8%					
Eq. de Computo y Comunicac.		2.191.073	2.146.307	44.766	2,1%					
Equipo de Transporte		101.849	101.849	0	0,0%					
Depreciación Acumulada		-5.187.557	-4.472.550	-715.007	16,0%	16				
<b>Intangibles</b>	8	132.020	98.646	33.374	33,8%		12.974.256	12.974.256	0	0,0%
Licencias		387.372	249.567	137.805	55,2%		3.329.252	4.615.014	-1.285.762	-27,9%
Amortización Acumulada		-255.352	-150.921	-104.431	69,2%		10.372.877	10.372.877	0	0,0%
<b>Diferidos</b>	9	162.502	130.746	31.756	24,3%		21.973.842	21.154.382	819.460	3,9%
Gastos Pagados por Anticipado		162.502	130.746	31.756	24,3%		518.583	-466.303	984.886	-211,2%
<b>Total Activo No Corriente</b>		44.519.805	42.618.661	1.901.144	4,5%		49.168.810	48.650.226	518.584	1,1%
<b>Total Activo</b>		52.082.239	51.029.740	1.052.499	2,1%		52.082.239	51.029.740	1.052.499	2,1%



af