



GARCÍA

DIRECTORA EJECUTIVA

SUSANNA



“En TVN trabajamos contra el tiempo”

DESDE QUE LLEGÓ EN MARZO, LA INGENIERA SE HA CENTRADO EN MEJORAR LA GESTIÓN DEL CANAL PARA LOGRAR UN BALANCE EN AZUL PARA 2025. TOMAR DECISIONES SOBRE LA PLANA EJECUTIVA, LA PROGRAMACIÓN Y LOS ROSTROS HAN SIDO PARTE DE UNA ADMINISTRACIÓN QUE ESPERA SENTAR LA BASES PARA LA CONTINUIDAD DEL CANAL. “LA TELEVISIÓN PÚBLICA ESTÁ AMENAZADA”, DICE.

Por **Claudia Guzmán V.**
Fotos **Bárbara San Martín**





EN LA OFICINA DE LA NUEVA DIRECTORA EJECUTIVA DE TVN, LA DUODÉCIMA DESDE EL RETORNO A LA DEMOCRACIA y la tercera mujer, hay diez pantallas de televisión de diferentes tamaños y un papelógrafo de gran dimensión donde se lee, de su puño y letra, el título “Historia de pérdidas”. Bajo él, una gran cantidad de números desglosan los casi 14 mil millones de pesos en contra con que opera el canal estatal, obligado a autofinanciarse por ley. Eso, sin contar las deudas por créditos o las pérdidas por operación de los centros regionales y de la señal infantil NTV, ítems que esperan subsanar con la tramitación de una ley.

“La gente entra acá y se asusta cuando ve los papelógrafos. A mí me sirven para pensar”, dice Susana García Echazú (52), mirando sus cálculos expuestos a la vista de quien llegará a este espacio directivo de Bellavista 0990. Para nadie es un secreto el descalabro económico y programático de la señal que hace poco más de 10 años lideraba los resultados y era el faro de los estándares de calidad para la televisión. Hoy, el emblemático edificio tiene una torre de oficinas disponible para arriendo, al igual que buena parte de sus estacionamientos. “Lo que se ha hecho en el último tiempo es tratar de rentabilizar al máximo el metro cuadrado con arriendos. Pero esto no es un negocio inmobiliario. Cuando más se gana es cuando nos ponemos a producir”, declara esta ingeniera civil industrial, que llegó en marzo de 2024 a hacerse cargo de revitalizar el canal.

Susana García recuerda que estaba en la playa de vacaciones en febrero pasado cuando fue contactada por un *headhunter* para saber si le interesaba participar en el proceso de selección para el puesto. En ese momento, era directora de Operaciones en Paramount (Chilevisión). Había llegado a la televisora privada cuando esta era propiedad de Turner (CNN) y, luego, de Warner Bros.

–¿Cómo se da un proceso de selección para un cargo como este?

–Primero, fue súper sorprendente. Y, luego, fue muy rápido. Me llamó el *headhunter* y después me llamó el presidente del directorio (Francisco Vidal). Tuve entrevistas con todos los miembros del directorio. Fue un proceso muy corto que no debe haber durado más de dos semanas. Fue tan rápido que a veces me enfrento a la pregunta de ‘¿cómo se te ocurrió irte para TVN?’, por lo complejo del estado financiero, por lo expuesto, etcétera... Y la verdad es que no sé si tuve mucho tiempo para pensarlo (dice, esbozando una sonrisa).

Luego, mientras toma un café que acompaña con naranjitas bañadas en chocolate, agrega: “Creo que tomar una decisión como esta no es una cosa de tiempo, sino que se toma porque uno cree que no tiene más opción. Tiene que ver con que había una sola forma de responder”.

–¿Eso tiene que ver con el llamado de lo público?

–Tiene que ver con lo público y con el desafío de relevancia. Yo estudié en una universidad pública (U. de Chile); además, estudié en el colegio y en la universidad en los años 80, en momentos bien revolucionados en el país. Entonces, tengo una visión de la importancia de lo público que no es necesariamente la conversación que tenemos hoy a nivel país. Y ahora que ya llevo 28 o 29 años trabajando, sentí que era el momento de hacer una pega importante, una pega que tiene un valor, un valor de responsabilidad, de importancia para los habitantes de Chile, que va mucho más allá de incluso tus intereses personales.

–En términos de gestión, ¿cuáles fueron sus primeros objetivos?

–Mi paso por Turner, Warner Bros. y Paramount fue una tremenda escuela para la gestión del mundo de la televisión. Y acá yo veo varias cosas. Primero, lo que sale publicado todos los días y que es bien agotador de leer: que estamos cuartos en sintonía. Entonces, el primer pilar naturalmente es programático. Y la receta para hacer de una señal generalista algo atractivo todos la conocemos: producir, producir y producir. Y eso no quiere decir que los equipos de gestión anteriores no lo hayan podido hacer, sino que las apuestas con que se jugaron en ese momento no dieron resultados. Luego, formé un equipo nuevo, porque cuando uno cambia al que está liderando, se genera un cambio en el equipo. Cambié cinco puestos clave: la dirección de programación que estaba vacante, la dirección de prensa, la dirección de análisis y datos, la dirección de

comunicaciones y la dirección comercial. El objetivo era claro: mejorar el tren programático. Cuando llegué, estaba partiendo “Ahora caigo”, que fue una tremenda decisión, pero la consolidación de ese programa nos obligaba a preguntarnos qué ponemos después en el prime si no hay plata. Ya sabíamos que las teleseries turcas no habían resultado. Y la opción fue ir a buscar un formato que ya existía (“Mi nombre es”), que estaba disponible a no tanto costo, que lo podíamos producir y que no nos iba a tomar más de 65 días echarlo a andar. O sea, todas decisiones bien ajustadas.

–¿Qué le decían los estudios sobre por qué se dejó de ver TVN?

–El estudio de marca dice que las personas nos dejaron de ver porque somos aburridos, cosa que ha ido cambiando en los últimos meses. Y que NTV y 24H no están necesariamente sumando a la marca principal. Entonces, hay un problema de marca, pero también hay un tema de entendimiento de lo que es TVN. Y si tú me preguntas por mi meta a más largo plazo, es que TVN sea reconocido como un sistema multiplataforma y con contenidos donde los niños, las noticias, la entretenimiento, la cultura y la representatividad de Chile sean parte de un mismo ecosistema. También que podamos tener un EBITDA (balance económico) positivo en 2025 y que seamos reconocidos por las audiencias como un actor relevante otra vez.

–¿Y en términos de rating?

–Yo quiero ser primera y siempre voy a querer ser primera. Trato de que no se me note, pero soy súper competitiva, me gusta ganar. Además, soy súper futbolera, de la U. Soy chuncha, pero mal. De estadio y de todo, desde chiquita.

Según datos de la estación, en el mes de octubre, TVN comenzó a notar un quiebre de tendencia en sus resultados de rating. “Ahora caigo” ha significado un aumento del 14,5%, “24 horas central” ha subido un 8,8% y con “Mi nombre es” –que implicó el fichaje de Jean Phillippe Cretton– el prime remontó un 47,5%.

García está conforme, pero ya piensa en 2025 con un matinal renovado –“Tenemos que decidir qué matinal queremos hacer”, dice–, un verano marcado por el “Festival del Huaso de Olmué” y un nuevo formato de entretenimiento para el prime.

COMPETENCIA DESIGUAL

Hija y nieta de ingenieros civiles, la menor y única mujer de tres hermanos, Susana García recuerda que cuando ingresó a la carrera en la Universidad de Chile sólo el 10% de las alumnas de primer año era mujer. Con esas compañeras fue abriéndose espacios en un entorno empresarial masculinizado, no sin cuestionarse los sesgos que marcaban su profesión. “Con muchas de ellas marchamos para el 8M todos los años”, cuenta, la madre de dos hijos hombres también.

“Fíjate que nunca he dicho ‘yo soy ingeniera’, digo que estudié ingeniería. Siempre me pareció que a la carrera le faltaban ciertas cosas que la hicieran más integral. Sin duda, tiene un foco sobre las ciencias espectacular, pero a mí uno de los ramos que más me gustó fue Literatura con Nicanor Parra. Tuve una crisis bien grande en la universidad y casi me fui a geología, pero como ser geóloga requería un esfuerzo de trabajo en terreno muy grande, y si hay algo que yo valoro es estar con los míos, entonces pensé que civil industrial era una tremenda posibilidad”.

Al poco tiempo de egresar, Susana comenzó a familiarizarse con el mundo de las pantallas en la operadora de TV de pago Cablexpress, que luego fue VTR: “Trabajé casi 10 años en un equipo que transformó la industria de las telecomunicaciones, donde tuve maestros espectaculares en distintos ámbitos. O sea, nosotros sacamos a Telefónica de la cancha. Pusimos servicios y productos diferentes para las audiencias. Me tocó hacer el lanzamiento de Playboy, después lanzamos el Triple Play, con telefonía, televisión e internet de banda ancha”, recuerda la ejecutiva que luego pasó a Casino Enjoy hasta que regresó a la TV en CHV. En todas las compañías donde ha estado ha liderado áreas como las de recursos humanos, atención a clientes, marketing, comercial, planificación y gestión.

–Desde los recursos humanos, ¿qué decían los estudios de clima de esta organización cuando llegó?

–No tengo estudios, me encantaría tenerlos, pero decidí no pagarlos.

**“YO QUIERO
 SER PRIMERA
 Y SIEMPRE
 VOY A QUERER
 SER PRIMERA.
 TRATO DE
 QUE NO SE ME
 NOTE, PERO
 SOY SÚPER
 COMPETITIVA,
 ME GUSTA
 GANAR”.**



Pero sí diría que estaban tristes, con una mezcla de emociones que tiene que ver con el cansancio, con la desesperanza. Veníamos saliendo de un Festival de Viña que dejó muchas pérdidas y mucho cansancio. El canal se veía vacío, con gente de otras empresas que arrendaban oficinas rondando por ahí. No había tanta vibra televisiva cuando tú caminabas por acá. O sea, básicamente nos faltaba producir.

Desde el ámbito comercial, a la directora ejecutiva le preocupa el avance que ha tenido la inversión publicitaria (vía de financiamiento de la TV) en el mundo digital:

“Este año probablemente la industria va a cerrar con un 55% de la torta publicitaria concentrada en digital. Y de ese 55%, el 75% o más se lo lleva Google y Meta, no se lo están llevando los medios; no se lo lleva la publicidad digital ni de los diarios ni de las revistas ni de la televisión. Parada desde TVN y su rol público, a mí me preocupa lo que están haciendo Google y Meta, porque se está produciendo el fenómeno de la desinformación en sus notas y derechamente fake news. Muchas de esas plataformas, además, funcionan sin razón social donde ir a buscar responsabilidad. Y la plata se está yendo allá. Las marcas están decidiendo invertir ahí porque naturalmente les genera amplificación a menor costo, pero no se están dando cuenta lo que le van a hacer al país en 10 años más, cuando no existan los medios que hacemos esfuerzos por tener una noticia validada y verificada. Entonces hoy día tenemos un problema de ingresos, porque los medios tenemos una competencia que no está regulada y nosotros sí estamos regulados.

Luego García comentará que incluso dentro de la industria televisiva TVN está en desventaja, ya que el canal decidió no aceptar publicidad de casas de apuestas en línea, cuya legalidad está en entredicho y que, sin embargo, hacen aportes de avisaje al resto de la televisión, especialmente en el horario prime. “Sostener medios de comunicación a través de la publicidad son decisiones de futuro, son decisiones de país”, declara.

—¿Piensan programar farándula, que ha mostrado ser rentable?

—No. No creemos que sea una tecla que haya que tocar. No es nuestro ámbito y tampoco creo que seríamos buenos haciéndolo.

—¿Recuperar la ficción es una aspiración?

—Siempre va a ser una aspiración. Pero la ficción tiene hartas problemáticas de costos, se requiere mucha inversión para poder hacer ficción. Hoy Mega está liderando el prime con un muy buen tren programático de ficción por arriba y por debajo de su noticiero central. Es imbatible y me genera envidia profunda, no por ser primera, sino porque tiene una ficción que apuntala a prensa. Pero fíjate que en las últimas dos semanas hemos tenido muchas luces en ese sentido. Hay días en que hemos salido terceros con nuestro noticiero y si le sumamos lo que marcamos en 24H a la misma hora, hay días que hemos salido segundos. Y eso es porque el noticiero también cambió muchas cosas. Nosotros ponemos los esfuerzos en hacer más allá de lo que son nuestras obligaciones por ser TVN, respecto de la imparcialidad, la representatividad de todas las miradas, la promoción de los valores democráticos, cívicos, etcétera. Queremos ir caminando cada vez más hacia un periodismo explicativo que te haga la vida más simple. En esa mirada también hay teclas que no podemos ni queremos tocar: estamos en un momento donde la conversación sobre la seguridad es un tremendo tema y poner los minutos más relevantes del noticiero en cosas que pasan sobre la seguridad, lo único que te hacen es generar un mayor miedo a la población. No es que no muestres la noticia, la noticia se muestra, pero en la cantidad de minutos adecuados.

—¿Y eso es competitivo?

—Es menos competitivo en teoría, pero estamos demostrando que sí puede ser.

—¿Hay peticiones del gobierno de no fomentar la sensación de temor?

—No, nada. La relación con el gobierno la maneja directamente el presidente



“ESTAMOS SÚPER CLAROS, COMO COMITÉ EJECUTIVO, QUE PARTE DE LO QUE NOSOTROS LOGREMOS ES DETERMINANTE PARA LA CONVERSACIÓN DE LA TELEVISIÓN PÚBLICA EN EL FUTURO”.

del directorio. Y las conversaciones que tenemos a nivel de directorio tienen que ver con dónde nos paramos como canal público. No es que haya una petición particular. Esta es una mirada que tiene que ver con las conversaciones que hemos tenidos también con los gremios y con las empresas. Tiene que ver con que soy una creyente de que Chile es un país espectacular. Tenemos millones de problemas, pero no podemos estar mostrando sólo lo malo. Las cosas que se hacen bien en este país, público o privadas, son espectaculares. Hay buenas noticias que contar. Hay más salidas a esta sensación de angustia de las que le estamos mostrando a la población.

Susana García, la duodécima en esta oficina, sabe que el escenario competitivo de un canal público es complejo a la vez que desafiante:

“Esta empresa tiene muchas problemáticas. Y yo no voy a arreglar el problema de televisión pública, porque eso es un problema multivariado, con millones de visiones y que necesita muchos acuerdos. Pero si estoy segura de que puedo movilizar un cambio en la gestión. Y eso es lo que hemos estado tratando de hacer con todo el equipo. Trabajar en TVN es duro”.

Luego, complementará sobre el apremio de su misión:

“Además, de que trabajar en TVN es duro, es urgente. En TVN trabajamos contra el tiempo”.

—¿Por qué contra el tiempo?

—Por dos factores. Primero, porque el estado financiero de TVN te obliga a cambios rápidos y a obtención de resultados rápidos. Y, segundo, porque

si hay una cosa que te queda muy claro cuando tú te sientes el primer día en esta oficina y vienen los representantes de los trabajadores a hablar contigo, es que saben que eres una más en un periodo muy corto de tiempo.

—¿Porque viene un cambio de gobierno?

—Porque vendrá un cambio de gobierno y porque aquí la pega es dura. Si hay algo que es una constante aquí es el cambio del director ejecutivo. Acá no pasa como en las empresas que este sea un cargo de larga data, y yo no tengo problema con eso. Eso era un dato más al partir acá. Por eso digo que estamos contra el tiempo, porque creo que lo que nosotros estamos instalando como equipo ejecutivo es una forma de hacer, una forma de mirar la pantalla, la integración de los contenidos, la representación del rol público, la manera eficiente en cómo se pueden producir todos los programas, la forma en cómo miramos el mercado. Si eso no lo terminamos de instalar como equipo ejecutivo y no lo hacemos parte de la cultura, me daría mucha pena.

—¿Y en esta carrera contra el tiempo se juega la continuidad de la televisión pública?

—Sí. La televisión pública está amenazada. No creo que sea una conversación fácil ni de mediano plazo. Pueden ser conversaciones que se vean tensadas en los próximos años. Por eso para nosotros es un propósito. Estamos súper claros, como comité ejecutivo, que parte de lo que nosotros logremos es determinante para la conversación de la televisión pública en el futuro. ■