

---

**Berta García-Orosa**

<https://orcid.org/0000-0001-6126-7401>

[berta.garcia@usc.es](mailto:berta.garcia@usc.es)

Univ. Santiago de Compostela

---

**Mohsen Alafranj**

<https://orcid.org/0000-0002-6456-6017>

[mohsen.alafranj@rai.usc.es](mailto:mohsen.alafranj@rai.usc.es)

Univ. Santiago de Compostela

---

**Recibido**

27 de enero de 2021

**Aprobado**

15 de marzo de 2021

---

© 2021

Communication & Society

ISSN 0214-0039

E ISSN 2386-7876

doi: 10.15581/003.34.4.1-16

[www.communication-society.com](http://www.communication-society.com)

---

2021 – Vol. 34(4)

pp. 1-16

---

**Cómo citar este artículo:**

García-Orosa, B. & Alafranj, M.

(2021). *Engagement* como valor

emergente en el canal televisivo

AlJazeera. Análisis comparativo

entre AJA y AJE (2016-2020).

*Communication & Society*, 34(4), 1-

16.

---

## ***Engagement* como valor emergente en el canal televisivo AlJazeera. Análisis comparativo entre AJA y AJE (2016-2020)**

Resumen

El objetivo fundamental es el análisis comparativo de las estrategias de *engagement* en los canales de AlJazeera en árabe y en inglés. Se utiliza la triangulación metodológica a través de la revisión bibliográfica, el análisis de contenido, las entrevistas en profundidad y la observación no participante. Se estudian las políticas llevadas a cabo con dos puntos de inflexión: uno en 2016 con la conformación de la estrategia de *engagement* y otro en 2018 con la reestructuración de los equipos. El *engagement* deja de ser solo una estrategia de *marketing* para convertir a la audiencia en un actor fundamental de la producción de contenido. La *plataformización* y la búsqueda de una estrategia integral e internacional surgen como retos para los próximos años.

Palabras clave

***Engagement*, redes sociales, comunicación, periodismo, Twitter, televisión, plataformas digitales, periodismo, comunicación.**

### **1. Buscando la atención del usuario**

#### **1.1. *El compromiso como pieza fundamental en un entorno híbrido***

En el ecosistema complejo, híbrido (Chadwick, 2013) y líquido (Bauman, 2000) en el que se encuentran los medios digitales, la búsqueda de *engagement* de la audiencia ha destacado en los últimos años dentro de las estrategias de medios (Newman, 2016, 2020). Si bien aún no existe un consenso sobre la conceptualización del término que está presente en los estudios de la década de 1990 (Dhanesh, 2017; Shen, Hongmei & Jiang, 2019), el *engagement* está ganando terreno en investigación sobre comunicación y también presencia en medios digitales.

Dentro de los procesos de innovación periodística (Paulasen, 2016), se ha dado protagonismo a la aplicación del periodismo con buenas estrategias de participación de los usuarios (Hujanen, 2016), a la carga emocional de la información (Beckett & Deuze, 2016), a la empatía entre periodistas y usuarios (Glück, 2016) y, sobre todo, importancia a las métricas de la audiencia en los procesos de producción de las noticias (Ferrer-Conill & Tandoc, 2018). El auge de las redes sociales y su efecto sobre la comunicación mediada en las sociedades actuales, así como la comunicación móvil, la inteligencia artificial, la realidad virtual y las estrategias transmedia, han incentivado la búsqueda de respuestas innovadoras.

En este contexto, el *engagement* surge estrechamente ligado a la interacción y participación del usuario, pero pronto adquiere otras dimensiones éticas (Mussico, 2017), vinculadas a las redes sociales (Campbell & Lambright, 2020), y otras más abstractas (Wenzel & Nelson, 2020). No existe un consenso sobre la terminología (Alonso, 2015; Rossini, 2013;

Tarín, 2013; Ballesteros & Díez, 2018; Bernal & Donoso, 2017; Ballesteros Herencia, 2019). Las definiciones proceden de distintos ámbitos y abarcan desde la asimilación del *engagement* con la interactividad al consumo de conceptos más complejos ligados al *engagement* psicológico (Taylor & Kent, 2014; Devin & Lane, 2014; Motin & Leitch, 2012; Men & Tsai 2013; Travaglino *et al.*, 2020). Dhanesh (2017) los resume en dos conceptualizaciones principales: (1) como interacción comunicativa, manifestada como clics, me gusta, vistas, acciones, comentarios, tuits, recomendaciones y otro contenido generado por el usuario; y (2) las nociones dicotómicas de *engagement* como control basado en modos transaccionales de comunicación (información pública, asimetría bidireccional, difusión de mensajes organizacionales) y *engagement* como colaboración *online* basada en modos de comunicación participativos (diálogo, co-creación de contenidos, etc.).

La búsqueda de *engagement* con el lector se ha revelado como uno de los principales retos de los medios matriciales y nativos digitales durante los últimos 25 años. En esta etapa, los responsables de los medios de comunicación ya no solo buscan la empatía con el destinatario por motivos económicos (García Orosa, 2018), sino, sobre todo, compromiso, *engagement* a corto y largo plazo. Este objetivo se ha convertido en uno de los grandes deseos; tanto es así que algunos autores lo denominaron la era del *engagement* (Morehouse & Saffer, 2019).

Dentro de este contexto, los cambios en el periodismo han tenido una dimensión sísmica (Rashidian, 2020) con transformaciones en las normas del periodismo, en los roles, en las prácticas diarias (Spryridou *et al.*, 2013) o en los flujos de noticias en la vida diaria (Carlson, 2020).

El *engagement* ocupa todas las fases de producción periodística e incluso provoca la aparición de nuevos perfiles profesionales como el editor de conversaciones o el editor de interacciones que afectan al rol del periodista (Berganza, Lavín & Piñeiro-Naval, 2017; Mellado, Márquez-Ramírez, Mick, Oller Alonso & Olivera, 2007; Weaver & Willnat, 2012). Aunque aún en una etapa incipiente, se observan estrategias de *engagement* que abogan por abrir la redacción al lector (encuentros, chats) y crear comunidades exclusivas para los miembros en las que no solo tienen más voz, sino que, en ocasiones, tienen voto en algunas decisiones (ej. Eldiario.es) (García-Orosa & Pérez-Seijo, 2020). Los medios de comunicación están apostando por nuevas formas de relacionarse con el usuario, encaminadas a fidelizar al lector estimulando la pertenencia a la comunidad y recompensándolo con una interactividad más participativa y horizontal con la redacción (por ejemplo, *Tortoise Media*), a veces también productiva como *blogger* o incluso una fuente experta (por ejemplo, *De Correspondent*). Los responsables de comunicación están preocupados por los nuevos públicos, la búsqueda de nuevos lenguajes y narrativas (crossmedia, transmedia, 360°), redes sociales, comunicación móvil y la comunicación robótica (García-Orosa, 2019). Las estrategias son diferenciadas y una de las claves está en el valor adjudicado a la comunidad a través de estrategias participativas y especialización temática en diferentes grados de desarrollo según cada organización (García-Orosa, López-García & Vázquez-Herreros, 2020). Estas tendencias son también comunes en las fuentes de información (García-Orosa, 2014, 2018), rol que ocupó en una primera fase la relación con el usuario.

Estas tendencias han sido resaltadas especialmente en el ámbito de la televisión (Worldwide, 2019; Harford, Shedd & Mortensen, 2018; Broadcasters' Audience Research Board BARB, 2018; Newman, Reports of Journalism, Media, and Technology Trends and Predictions, 2016, 2017, 2018, 2019, 2020 Reuters). La audiencia en televisión tiene un tratamiento especial (Ling & Chiang, 2019; Kroon, 2010; Hayes, 2017; Reinhard & Amsterdam, 2017) con experiencias diferenciadas, por ejemplo, en distintos canales árabes (France 24 asignó un espacio a las preguntas de Facebook del público en el programa "France 24 Talk"; BBC en el "Point of Dialogue" y Sky News Arab en el programa de "Dialogue tonight" permitieron a los fans de Facebook y Twitter hacer preguntas y expresar opiniones sobre los temas tratados.

## 1.2. Contexto

Aljazeera Arabic (AJA) se lanzó en 1996 como el primer canal de noticias independiente en el mundo árabe dedicado a ofrecer noticias completas, análisis y debates en vivo. Es uno de los canales de noticias con mayor influencia en Oriente Medio (Eliades, 2006) y su red global se ha ampliado, especialmente desde la Primavera Árabe que comenzó en Túnez en 2010 y se trasladó gradualmente a Egipto, Libia y otras naciones árabes (Aljazeera Network, 2018).

Aljazeera English (AJE) comenzó el 15 de noviembre de 2006 como parte de Al Jazeera Media Network, una de las corporaciones de medios líderes en el mundo, que abarca canales de noticias, documentales y deportes (es uno de los 10 canales y divisiones). Su canal de noticias y actualidad en inglés emite las 24 horas y, según su sitio web, transmite a más de 310 millones de hogares en más de 100 países y cuenta con más de 3.000 empleados altamente experimentados de más de 70 nacionalidades (Aljazeera Network, 2018).

Ambos canales tienen un punto de inflexión en su gestión del *engagement* en 2016 cuando apuestan por la innovación tecnológica y, especialmente, por el *engagement* como estrategia de ampliación y diversificación de la audiencia. El otro punto de inflexión es en 2018 con una nueva reestructuración de los equipos.

Por otro lado, conviene tener en cuenta que Qatar tiene una infraestructura de internet avanzada, con crecimiento importante del mercado digital (Dubai Press Club, Dubai Media City, 2016). En redes sociales, Facebook domina con un uso del 81 % y un 80 % en WhatsApp. Youtube, Pinterest y Twitter tienen un 55 %, 42 % y 35 % respectivamente. La utilización de la red de Internet y los teléfonos inteligentes está creciendo rápidamente en el mundo árabe según Dennis, Martin y Hassan (2019), además de que la mayoría de los países del Golfo Árabe siguen pódcast más que otros países árabes.

## 1.3. El estudio

En este contexto, el estudio propone el análisis de dos medios de comunicación con la misma matriz, pero audiencias y estrategias diferentes: AJA y AJE. Se considera muy relevante porque este caso permite analizar diferentes estrategias de un mismo medio matriz en función de las audiencias y los equipos de periodistas que trabajan en los programas estudiados. Además, es especialmente significativo porque AJA y AJE iniciaron en 2016 una nueva etapa de innovación en la que uno de los puntos principales fue el *engagement* con las audiencias. La principal pregunta de investigación del estudio es:

RQ1. ¿Cuáles son las nuevas estrategias *engagement* en los programas de debate en Aljazeera Channels (AJA y AJE)?

A partir de esta primera pregunta surgen otras:

RQ2. ¿Con qué objetivos se busca el compromiso con la audiencia?

RQ3. ¿Cuáles son las similitudes entre la política seguida por ambos canales?

## 2. Metodología

El estudio continúa una línea de investigación previa sobre Aljazeera (Satti, 2020; Negredo-Bruno, 2013). El objetivo principal es monitorear e identificar las tendencias en *engagement* recientes en los programas de debate en el canal Aljazeera (AJA y AJE), observando cómo se hace frente a los desarrollos digitales y tecnológicos y a la integración entre los medios tradicionales y los nuevos.

Se utilizó la triangulación metodológica para contrastar resultados. La extracción de datos se hizo mediante el análisis de contenido, las entrevistas y la observación no participante. En el primer caso, se han analizado todos los programas de debate de los dos canales de Aljazeera emitidos en el período 2018-2019 (Tabla 1).

Este estudio descriptivo se basa en el Análisis de Contenido Cualitativo (ACQ) de los programas de debate de Aljazeera y en entrevistas en profundidad, con el fin de responder a la pregunta principal del estudio. El estudio analítico se ha clasificado según varias categorías

y análisis temático, como los siguientes ítems: información básica sobre los programas, las principales áreas y temas tratados, el presentador, información sobre el invitado y la audiencia, los usos de la tecnología, los usos de los medios sociales, y lo interactivo dentro del espectáculo de los programas. El estudio tiene dos tipos de muestras:

- 1) Muestra de estudio analítico (muestra de programas de debate).
- 2) Muestra de estudio de campo (entrevistados).

El período de análisis incluye el ciclo de programas entre 2016-2018, además de seguir el desarrollo de algunos programas existentes o el lanzamiento de nuevos programas hasta 2020. Algunos de los programas seleccionados han comenzado a emitirse en el ciclo de programación de Aljazeera en noviembre de 2016, con el 20º aniversario de Aljazeera, como: *Eye of Aljazeera*, *Scenarios* y *The Rest for Story*, como un nuevo formato de programas. La muestra de un estudio analítico incluyó todos los programas de debate en los canales de Aljazeera (AJA y AJE): dieciséis programas (diez programas de debate en AJA y seis programas en AJE): *Behind the News*, *Today-Interview/ Special*, *From Washington*, *Without bounds*, *The Opposite Direction*, *Witness on The Era*, *Eye of Aljazeera*, *Scenarios*, *Rest of the Story*, *The Harvest*, *Inside Story*, *The Stream*, *Talk To Al Jazeera*, *The Big Picture*, *Upfront* y *Head to head*.

El análisis de contenido cualitativo de los programas seleccionados que se muestra en la Tabla 1 se basa en diversas categorías y variables:

- 1) Función/objetivo del programa: informativo/informativo-opinión, y análisis-personal o de protagonismo;
- 2) Forma/formato de los programas: entrevista en profundidad-mesa redonda-debates-*talk show*-interactivo;
- 3) Temas del programa: político-social-económico-cultural-tecnológico, etc.;
- 4) Tipo de emisión: en directo-en diferido;
- 5) Periodicidad de emisión: diaria, semanal, quincenal o mensual;
- 6) Duración del programa;
- 7) Presentadores;
- 8) Los invitados y la audiencia;
- 9) Tecnología y multimedia utilizada dentro de los programas (*video wall*-reportajes-corto documental-videoclips-gráficos-realidad virtual-realidad inmersiva), y presencia de los programas en los sitios web de la red Aljazeera;
- 10) Medios sociales utilizados en los programas y presencia de los programas en las plataformas sociales y en los sitios web a través de Internet;
- 11) Formas de interactividad: *e-polls-phono calls-posts* y *tuits-emails* y otros.

En las entrevistas se buscó representación de todos los colectivos (presentadores, productores, periodistas, jefes de programas, *social media officer*, *technologistis officer*, directores generales y directores de subáreas) y han sido realizadas presencialmente en 2018 y en 2019 en la sede central de Aljazeera en Qatar.

La muestra de entrevistados es intencional para recoger más y profunda información y explicaciones sobre el alcance del estudio, por lo que los comunicadores involucrados en los programas de discusión son las personas adecuadas para describir, investigar y hablar.

Las principales variables de análisis de las entrevistas se centraron en las nuevas tendencias en la producción, el uso de la tecnología en la producción de televisión, el uso de los medios sociales en la producción, la interactividad, y las nuevas habilidades necesarias para cumplir y hacer frente a todos los nuevos cambios en la producción de televisión. Las preguntas de los entrevistados responden a las principales variables del estudio de campo:

- ¿Cuáles son las principales nuevas tendencias utilizadas en los programas de debate de Aljazeera?
- ¿Cuáles son los cambios y desplazamientos en la producción de programas de debate de los canales de Aljazeera debido al uso de las nuevas tecnologías?
- ¿Cómo han incorporado los canales de Aljazeera (AJA y AJE) los medios sociales en sus programas de debate televisivo?

- ¿Qué formas de interactividad utiliza Aljazeera en sus programas de debate?
- ¿Cuáles son las principales características, habilidades y funciones de los comunicadores en los programas de debate de Aljazeera?
- ¿Cuál es el papel de las modernas redacciones de ambas cadenas (AJA y AJE) en la promoción de nuevos métodos de producción de programas?
- ¿Cuáles son las repercusiones del uso de las nuevas tendencias en los programas de debate de Aljazeera según los entrevistados?
- ¿Cómo utilizan estas tendencias los periodistas, presentadores, productores y otros en la producción televisiva?
- ¿Qué tipo de nuevas habilidades necesitan los presentadores y el equipo de producción para poder utilizar las nuevas tecnologías con gran eficacia?
- ¿Cuáles son los principales obstáculos y retos a los que se enfrenta la eliminación de la producción de programas de debate a nivel profesional, tecnológico y público?
- ¿Cuáles son las sugerencias para desarrollar la forma y el contenido de los programas informativos de televisión?

En 2019 realizaron tres entrevistas en profundidad adicionales para dar seguimiento a algunos cambios relacionados con el estudio y obtener los últimos indicadores y datos; entre otros, la creación de Digital Newsroom (DNR), encargada de la presencia de noticias y programas en internet.

Finalmente, se utilizó la observación de campo con la presencia de investigadores en Aljazeera Media Network en su sede en Doha entre abril y mayo de 2018, asistiendo a reuniones para tomar notas sobre los procesos de producción y mecanismos de programas de debate. Así, se consiguieron nuevos datos a través de entrevistas informales con los equipos de los programas, observación de los entrevistados en sus lugares de trabajo y anotación de acciones desarrolladas, participación en reuniones, asistencia a programas, consulta de documentos privados, acceso a estadísticas internas de web y redes sociales de ambos canales.

El objeto de estudio –los programas de debate– fueron seleccionados por su gran relevancia desde el inicio en la cadena y especialmente en la última etapa, en la que suelen emitirse en *prime time* y tener gran interés para los anunciantes (Al-Kinani, 2012; Nader & Mikhael, Monitoring Talk Shows in TV, 2015; The future Today Institute, 2020).

### **3. Resultados y discusión**

#### **3.1. La era del engagement**

Los resultados muestran las estrategias desarrolladas en ambas cadenas para incrementar el *engagement* con sus diferentes audiencias al tiempo que se dan algunos pasos en el cambio del campo informativo al incluir con más o menos intensidad las acciones y los datos de la audiencia en las diferentes fases de producción.

El primer punto para valorar las estrategias es el contexto y el ecosistema informativo en el que se desarrollan los programas de debates de dos cadenas televisivas con idéntica matriz pero diferentes identidades. En este sentido, conviene resaltar que los temas de los programas de discusión de AJE son más amplios que en AJA por la diversidad de su audiencia y la existencia de tres sedes ubicadas en tres continentes diferentes: Doha, Londres y Washington. Esta circunstancia, sin embargo, dificulta la emisión en directo (solo *The Stream*) en AJE y perfila una estrategia de *engagement* diferente, como se verá a continuación.

AJA busca potenciar aún más la interacción para permitir que la audiencia participe de manera más efectiva en las diferentes etapas de producción de los programas, según los productores de Aljazeera. La disponibilidad de elementos interactivos en AJA depende de la naturaleza y la idea del programa, y su presencia varía de un programa a otro, dependiendo también del objetivo (Zubaidi, 2018). Además, la audiencia actual quiere formar parte de la

historia y participar activamente en la producción de los programas de televisión de diversas maneras a través de la interactividad (Moussaoui, 2018).

Las plataformas e instrumentos digitales a través de los que se busca el *engagement* con la audiencia se resume a continuación en las Tablas 1 y 2.

**Tabla 1:** Las formas de interactividad y *engagement* en AJE.

Programas	Tuits	Correo electrónico	Encuestas online	Llamadas telefónicas	Redes sociales en programa	Red social	Audiencia en estudio	Interactividad en la web
<i>Inside Story</i>	No	Sí	No	No	No	Twitter Facebook	Sin audiencia	Web interactiva
<i>Talk To Al Jazeera</i>	No	Sí	No	No	No	Twitter Facebook	Sin audiencia	Web interactiva
<i>The Stream</i>	Sí	Sí	No	No	No	Twitter, Facebook, YouTube Instagram	Sin audiencia	Web interactiva
<i>The Big Picture</i>	No	Yes	No	No	No	Sin páginas especiales	Sin audiencia	Web interactiva
<i>Upfront</i>	No	Yes	No	No	Sí	Twitter Facebook	Sin audiencia	Web interactiva
<i>Head To Head</i>	No	Yes	No	No	No	Twitter Facebook	Con audiencia	Web interactiva

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 2:** Elementos para el *engagement* en AJA.

Programas	Tuits	Correo electrónico	Encuestas online	Llamadas telefónicas	Redes sociales en programa	Red social	Audiencia en estudio	Interactividad en la web
<i>Behind the News</i>	No	Sí	No	No	No se usa	Cuenta oficial AJA	No	Web sin interactividad
<i>Today-Special Interview/</i>	No	Sí	No	No	No se usa	Cuenta oficial AJA	No	Web sin interactividad
<i>Eye of Aljazeera</i>	No	Sí	No	No	NO	Cuenta oficial AJA	No	Web sin interactividad
<i>Scenarios</i>	Sí	Sí	No	No	Uso limitado	Twitter	No	Web sin interactividad
<i>The Harvest</i>	No	Sí	No	No	Sin uso	Cuenta oficial AJA	No	Sin web
<i>From Washington</i>	No	Sí	No	No	Sin uso	Twitter y Facebook	No	Web
<i>Without Bounds</i>	No	Sí	No	No	Sin uso	Twitter y Facebook	No	Web
<i>The Opposite Direction</i>	No	Sí	A veces	No	Sin uso	Twitter y Facebook	No	Web
<i>Witness on The Era</i>	No	Sí	No	No	Sin uso	Twitter y Facebook	No	Web
<i>Rest of the Story</i>	Sí	Sí	No	No	Uso	Twitter y Facebook	No	Web

Fuente: elaboración propia.

Las Tablas 3 y 4 muestran cómo se ha reducido drásticamente la interacción dentro de los programas y reemplazado en su mayoría por el *engagement* a través de redes sociales (Al-

Zubaidi, 2018), lo que provoca la prolongación del programa más allá de los límites espacio-temporales de emisión. Pero las diferencias entre ambos canales son notables.

El *engagement* en AJA se mantiene dentro de los programas (de forma síncrona con la emisión en televisión) y la interacción a través de plataformas sociales con diferentes formas de hacer comentarios, votaciones, y compartir mensajes multimedia (AbuMalek, 2018). Los productores de Aljazeera consultados indican que AJA busca potenciar aún más la interacción para permitir que la audiencia participe de manera más efectiva en las diferentes etapas de producción de los programas. La disponibilidad de elementos interactivos en AJA depende de la naturaleza y la idea del programa, y su presencia varía de un programa a otro, dependiendo también del objetivo (Alzubaidi, 2018).

El elenco de programas es amplio e incluye algunos con poca interactividad como *Behind the News*, *Witness on the era* o *Today-interview/Special interview* con escasa relación con la audiencia y sin utilización de encuestas *online*, llamadas telefónicas, tuits, correos electrónicos ni similares. Este tipo de programas no suelen tener audiencia en el estudio ni interactividad en su web. También suelen carecer de perfiles específicos en Facebook, Twitter y YouTube, más allá de las cuentas oficiales de AJA.

Se encuentran otro grupo de programas con incursiones particulares pero muy puntuales en la estrategia del *engagement* a través de diferentes propuestas. Puede tomarse como ejemplo *Eye of Aljazeera*, con contenido inmersivo, *Scenarios*, que tiene público presencial y una estrategia propia en redes sociales (Krichen, 2018), o *Without bounds*, que pide al público que envíe preguntas para sus invitados a través de redes sociales.

En el otro extremo están los programas con una estrategia propia e innovadora de *engagement* con la audiencia. *Rest of the story*, por ejemplo, intenta integrar la estrategia en casi todas las fases de producción. Durante la emisión del programa se permite la interacción a través de redes sociales y, en algunas ocasiones, se utiliza la inmersión para incrementar la sensación de presencialidad. También *Plataforma Aljazeera* fue uno de los primeros programas interactivos en AJA que se dedicó por completo a que la audiencia expresara sus pensamientos y puntos de vista sobre temas importantes. La interactividad en el programa se lleva a cabo en varias etapas: pre-producción y post-producción por el sitio web que contribuye a la preparación y producción de difusión en la pantalla del canal.

En 2016 esta estrategia se potenció con el lanzamiento de nuevos programas de esencia puramente interactiva (Dirbashi, 2018; Moharar, 2018): *Su boletín* construye su contenido a partir de la audiencia a través de texto, imágenes estáticas, gráficos y vídeos con un par de especialistas que comentan los temas elegidos; y *Noticias de carreras*, un programa que también busca la opinión de la audiencia involucrándola en la selección de temas e invitados.

En el caso de AJE, las acciones de *engagement* con la audiencia están marcadas por el propio ecosistema y esencia de la cadena. Con el objetivo fundamental de ser un canal internacional, con una gran descentralización de los equipos de producción y de la temática e invitados de los programas, AJE alcanza un lugar en el mundo televisivo importante. Sin embargo, la relación con la audiencia es diferente porque debe dirigirse a audiencias ubicadas en espacios, tiempos y culturas muy diferentes. Esto provoca el intento de unión y aprovechamiento de esta riqueza y diversidad en la relación con los receptores, pero al mismo tiempo obliga a modificar la política de relación con la audiencia. El *engagement* es asíncrono, no está limitado por las diferentes etapas de producción de los programas de debate y funciona como una ampliación sin límites temporales de los propios programas.

En los programas analizados de AJE, la interacción con el público no es un objetivo principal, sino más bien el análisis y discusión en profundidad del tema desde sus diferentes perspectivas y dimensiones (Kubaisi, 2018). La interacción no se centra en el programa –temas e invitados como ocurre en AJA–, sino que está centrada en la reacción de la audiencia en lo que se ha emitido previamente. Como la mayor parte de los programas son grabados, la interacción se produce a través de las redes sociales, como se puede observar en la Tabla 4.

Dentro de esta planificación, las webs del programa en Internet son más efectivas que AJA que en AJE. *The Stream* es el primer y único programa de discusión que tiene un canal especial en YouTube además del canal principal de Aljazeera English, y es el primer programa que combina comunidades web con un programa diario en Al Jazeera, creando una integración entre un formato de televisión y algunas funciones de las redes sociales durante la producción del programa para brindar a la audiencia una mayor interacción (Husain, 2018). Tiene presencia en plataformas sociales como Facebook, Twitter, YouTube, Instagram y pódcast con ricos contenidos visuales de las redes sociales, como reportajes en vídeo, *clips*, gráficos, tuits, fotos, *vlogs* y otro tipo de multimedia.

El único programa que tiene un formato de programa de entrevistas es el programa *Head to Head*, tanto en AJA como en AJE. Dicho programa tiene una buena interactividad en el canal de YouTube de AJE; invitados, panelistas y miembros del público comparten sus puntos de vista y opiniones. Además, *Head To Head* tiene páginas en Facebook, Twitter y canal en pódcast; pero la mayor parte de la interacción es en Twitter. Además, la cuenta del presentador Mehdi Hasan en Twitter está activa y muestra los dos programas que alojó el presentador (*UpFront* y *Head to Head*). Como parte de la política del canal, muchos de los locutores y reporteros utilizan sus cuentas personales activas en plataformas sociales para sus programas relacionados (Alkunaisi, 2018).

### 3.2. Redes sociales

La presencia actual de Aljazeera en redes sociales es muy importante, como se puede observar en la Tabla 5. Antes de 2011, había un uso no regulado en los programas y boletines de noticias y las redes sociales funcionaron fundamentalmente como canal de comunicación con las fuentes de información (Namous, 2016) a través de una sección especial para redes sociales centrada en la verificación. Con el tiempo, esta se convirtió en una mini redacción para crear contenido específico para redes sociales.

La estructura organizativa de este departamento incluye hoy una serie de unidades que son: 1) Unidad Editorial, responsable de la gestión de las cuentas principales y subsidiarias; 2) Vigilancia y Verificación; 3) Unidad de producción; y 4) Unidad de Programas, que analiza la relación entre el departamento de redes sociales y los distintos programas de Aljazeera. Con el fin de lograr las mejores prácticas en la integración de las redes sociales en la producción de televisión, Al Jazeera formó diez comités a principios de 2018 para desarrollar la estrategia de redes sociales (Nasif, 2018): 1) Comité de Facebook y Gestión de páginas de Office; 2) Comité de Desarrollo de Twitter; 3) Comité de Desarrollo de YouTube; 4) Comité de Desarrollo de producción digital (en particular, vídeo digital); 5) Comité de Control de Calidad; 6) Comité de Desarrollo Técnico; 7) Comité de Promoción y *Marketing*; 8) Comité de Desarrollo de Telegram y Snapchat; 9) Comité de Desarrollo de Verificación y Recopilación de Noticias; y 10) Comité de Desarrollo de Páginas de Programa.

La estrategia se resume en los siguientes puntos según el responsable de desarrollo de audiencia en AJA (Khohtali, 2019): 1) Foco en la calidad, no en la cantidad; 2) La interacción es la base; 3) Nueva forma y contenido; 4) Las redes sociales no son un espejo del canal; 5) El contenido del canal responde a las necesidades de la audiencia social y sigue sus costumbres; 6) Integración entre diferentes plataformas, especialmente Facebook y YouTube; y 7) La clave es crear contenido original. Con el objetivo de evitar la dispersión y también de promocionar la marca, se cancelaron cuentas.

El mejor modelo para el uso de las redes sociales en los programas de discusión es *The Stream*, que combina comunidades web con programas diarios en AJE. El programa lleva la experiencia de las redes sociales utilizando el vídeo chat de Skype para entrevistar a los invitados, de modo que se combina televisión, web y redes sociales en un entorno interactivo.

En relación con los contenidos, como se puede observar en la Figura 1, la mayor es *live broadcast*, seguido de los extractos o *Highlights* y también apuesta importante por el material específico para las redes sociales.

**Tabla 3:** Presencia de AJA y AJE en redes sociales.

Red social	Seguidores AJA	Seguidores AJE
Facebook	23,5 M seguidores	13,4 M seguidores
YouTube	5,35 M suscriptores	4,65 M suscriptores
Twitter	14,7 M seguidores	5,8 M seguidores
Instagram	3 M seguidores	1,2 M seguidores
Telegram	170 K miembros	6,6 K miembros

(M = millones, K = miles). Fuente: Elaboración propia basada en Aljazeera Authentic Accounts on Social media, febrero 2020.

**Figura 1:** Formato de la distribución de contenido de AJA en redes sociales.



Fuente: Audience Development Unit de Aljazeera.

Una de las tendencias de futuro en Aljazeera pasa por adoptar una nueva visión en términos de convergencia entre la televisión y los contenidos digitales, visión basada en “un enfoque centrado en la audiencia de los medios” que se orienta a la audiencia para permitirles liderar la pantalla de televisión, a veces a través de las diversas historias populares alrededor del mundo, según Mousa (2018).

En cuanto al uso de Chat Apps en el proceso de producción televisiva, la mayoría de los entrevistados coincidió en que WhatsApp es la mejor herramienta para ellos como equipo de trabajo para comunicarse con otros, intercambiar información, ideas, artículos y diversos enlaces de temas. Para muchos, el correo electrónico de los periodistas sigue siendo uno de los medios importantes para comunicarse con el trabajo en equipo, no con la audiencia.

El *engagement* con el usuario se busca en las diferentes fases de producción (pre-producción, producción y post-producción). En la siguiente tabla se resume la situación de cada una de ellas en AJA y AJE, sus objetivos, la tecnología utilizada, el estado de desarrollo y la previsión de futuro, así como las dificultades detectadas.

**Tabla 4:** Implementación del *engagement* en AJA y AJE.

Fases	Objetivo	Tecnología utilizada	Estado de desarrollo	Previsión de futuro	Principales dificultades
Pre-producción	Segmentación de la audiencia	Sistemas de expertos de tecnología artificial	Madura	Crecimiento	Actitud de los equipos Miedo por la reacción Barrera idiomática Grabación en diferido Audiencias internacionales con diferentes horarios Formación del personal Capacidad tecnológica en los diferentes países de recepción Centrada en Social Media, baja interactividad a través de medios tradicionales Adaptación de contenido no ya para ordenadores sino para dispositivos móviles
	Medición de estados de opinión		Experimental	Incertidumbre	
	Conocer los temas más relevantes en Twitter	Correos electrónicos	Madura	Estabilización	
	Monitorización de noticias previas	API Vision de Google	Madura	Crecimiento	
		Chat (sobre todo WhatsApp)	Madura	Estabilización	
Producción	Ubicuidad	Skype	Madura	Crecimiento	
	Inclusión de temas relevantes para la audiencia	Técnicas inmersivas	Incipiente	Incertidumbre	
Post-producción	Envío personalizado de mensajes	Redes sociales	Madura	Crecimiento	
	Conversaciones con los ciudadanos	Comentarios	Madura	Estabilización	

Fuente: modelo de tabla adaptado de Campos-Domínguez y García-Orosa, 2018.

Como se observa, el estado es bastante avanzado y la previsión de crecimiento significativa, pero esta estrategia tiene grandes retos para los próximos años. Aunque se está desarrollando el uso de las redes sociales en Aljazeera Media Network, sobre todo después del lanzamiento del sector digital, “hay confusión en la toma de decisiones sobre la fusión o separación entre el sector digital y la redacción, por el enorme desarrollo, no por la imposibilidad de decidir” según Ashour (2018). Esto explica la falta de criterios consistentes para la presencia de programas AJA en plataformas sociales y las enormes brechas entre estos programas.

También se está valorando la existencia de cuentas en las redes sociales sin estrategia, además de la falta explícita de cohesión dentro de los equipos. Así mismo, materiales visuales como imágenes, miniaturas, fotos de portada y tarjetas, usadas tanto en el sitio web como en plataformas sociales, están lejos de ser compatibles con dispositivos móviles (Kilic, 2018).

#### 4. Conclusiones y tendencias

Durante el último lustro, Aljazeera apostó por el *engagement* con los ciudadanos como uno de los puntos fundamentales de su estrategia de consolidación como primera cadena de televisión del mundo árabe y también, como expansión, como cadena internacional. La comparación entre los canales árabe e inglés se hace especialmente relevante porque permite observar la política llevada a cabo con un objetivo común, pero con ecosistemas diferentes.

Las tendencias encontradas se sitúan dentro de las estrategias híbridas descritas en el inicio de este artículo (Chadwick, 2013) y también en las señaladas por los informes internacionales de medios (Newman, 2016, 2020). Sin embargo, hay excepciones y particularidades en la propuesta de la cadena que se comentan a continuación.

En ambos casos, se busca paulatinamente el cambio del campo informativo, provocando que el *engagement* supere la perspectiva determinista y tecnologicista y se aborde como un elemento más del proceso comunicativo capaz de modificar los otros elementos y,

especialmente, el contenido. De este modo, los programas de AJA y AJE buscan con mayor o menor intensidad el compromiso con el receptor a largo plazo a través del uso combinado de equipos y procesos de la televisión tradicional con nuevas propuestas apoyadas en multitud de plataformas e innovaciones tecnológicas. El *engagement* ya no solo es una fuente importante de *marketing* y de distribución de programas (por lo tanto, incluido solo en la fase de circulación, como señalaron estudios anteriores), sino que es muy relevante en la fase de producción (que sería *marketing* si esta integración del usuario fuese solo para conocer gustos, emociones... y vender más; o periodismo si esta información y participación del usuario en diferentes niveles de la producción redundase en un periodismo de mejor calidad) (Q2).

Dentro de esta estrategia común se detectaron diferencias marcadas no solo por el perfil de los profesionales que trabajan en ambos canales, sino sobre todo por el ámbito de cobertura y los perfiles de audiencia a los que se dirigen (Q3): 1) la mayoría de los programas de AJE no se graban en vivo, a diferencia de AJA, lo que dificulta la participación en directo; y 2) el uso de plataformas sociales en la producción de programas en AJE es menor que en AJA.

En el caso de AJA, se busca la colaboración –aunque todavía no simétrica– de los usuarios en la pre-producción del programa. Aunque la mayor información proviene de *big data* sobre comportamiento y sentimientos de los receptores, algunos programas presentan a la audiencia como un actor más en la propuesta y selección de temas e invitados.

En el caso de AJE, la búsqueda del compromiso con el receptor no es una unión profunda con la fuente de información (a veces de difícil acceso para una cadena internacional) o una estrategia de *marketing* como fue en un principio, sino que se trata de un valor geoestratégico que podría conformar una comunidad unida a través de sus siglas en diferentes partes del mundo. A diferencia de la política seguida por AJA, que intenta incluir a la audiencia en la pre-producción del programa, AJE busca la consolidación de una comunidad en torno a su marca que alargue la vida de los programas después de su emisión a través de los comentarios y circulación en redes sociales. Esta particular táctica está determinada por las diferencias espacio temporales de los receptores y emisor, pero, sobre todo, por el interés en aumentar y consolidar audiencias en sistemas políticos, culturales y económicos diferentes.

El *engagement* destaca dentro de una estrategia global de innovación tecnológica llevada a cabo por AJE y AJA, especialmente desde 2016, en el que la cadena televisiva crea un sector digital independiente (“Digital sector”) con el objetivo de ampliar su audiencia a través del *engagement* (Bishr, 2018; Kilic, 2018). Para ello se invirtió en los últimos avances tecnológicos, diversificación de formatos de programas que llegaran a un público diferenciado, integración de redes sociales en la pre-producción y producción de programas de debate, y gran inversión en contenido generado por el usuario mediante la producción de algunos programas interactivos (*Nashratokum*) y en la circulación (*The Rest of the Story*).

Durante la última etapa, desde el 2016, Aljazeera sigue una estrategia híbrida con algunas modificaciones en estrategias específicas de *engagement* (la interactividad en programas como *Nashratokum* y *The New Race*, Abu-Hillalah, 2018), pero a la vez mantiene algunos de sus programas históricos como seña de identidad (*The Opposite Direction* y *Without Borders*). Las estrategias de *engagement* en general se pueden resumir en las siguientes (Q1):

1. *Engagement* como creador de contenido. Se elaboran contenidos digitales específicos para cada red social (Bishr, 2018), construcción novedosa que contrasta con lo realizado hasta el momento en fuentes y medios de comunicación (García-Orosa, 2018, 2014). Las redes no son una extensión del programa, sino que las características de las plataformas influyen en el contenido (aumentando el *engagement* pero también la plataformización, como en las campañas electorales en EE. UU., por ejemplo). Tiene su máximo exponente en *Your Bulletin* (نشرتكم), basado en la participación y contenido generado por el usuario, y *News Race* (الأخبار سباق), también basado en la participación a través de la selección.
2. *Engagement* como factor diferenciador para atraer audiencias antes inexistentes para la cadena, especialmente en el caso de AJE (Salah-Aldeen, 2015).

3. Uso del inmersivo como *engagement* para aumentar la sensación de presencialidad (García-Orosa & Pérez-Seijo, 2020; Janghout, 2018). Utilizado solo en *Eye of Aljazeera*.
4. Plataformización. La interacción en el programa baja y se relega a las redes sociales (Zubaidi, 2018), con los condicionantes que ello conlleva. El tipo de interacción depende del propio ecosistema de las redes sociales más que de la planificación de la cadena. En esta línea se encuentran también las iniciativas de Facebook “Journalism Project” y “Google News Lab”. Además, el papel de las redes sociales se ha transformado en una herramienta principal para la producción de televisión, en particular para los programas interactivos basados en el contenido generado por el usuario (CGU), además de dar forma al modo en que las audiencias interactúan con los medios (Nel & Westlund, 2013). Así, las plataformas y sus condicionantes se convierten en productores del programa.
5. Apuesta por la participación en la creación de contenido; por ejemplo, en iNews system, sistema de gestión de contenidos producido por Avid Company, aún en desarrollo dentro del proyecto de digitalización de Aljazeera, donde actualmente se trabaja para convertirlo en una plataforma interactiva y colaborativa para la recopilación y redacción de noticias, escenarios, fotos, vídeos, gráficos, archivos y mapas (Moussaoui, 2018).
6. Instagram es un valor en alza con un uso incrementado en los últimos meses.
7. Público como productor, no como deliberador. Los lanzamientos de programas interactivos a partir de *The Stream* en AJE en 2011 hicieron de la audiencia parte esencial del proceso de producción.
8. Ventaja idiomática para AJA, que superó la dificultad provocada por la falta de uso de redes de su audiencia, pues el uso de internet en árabe es ya del 79 % frente al uso de internet en inglés, que se sitúa en el 31 % (Dennis, Martin & Hassan, 2019).
9. Dispositivos móviles. Más de la mitad de los usuarios de internet árabes (53 %) acceden a través del ordenador (frente al 73 % del 2018), mientras que el 96 % de los usuarios de internet lo utilizan en sus teléfonos. Aljazeera también sigue estos porcentajes (Moussaoui, 2018). Para muchos, el correo electrónico sigue siendo un medio importante para trabajar con el equipo, pero no con la audiencia. Esa tendencia concuerda con el estudio de Llewellyn (2016), que confirmó las ventajas de WhatsApp para el equipo por su rapidez, facilidad, bajo costo, más personal que el correo electrónico, simplicidad para compartir fotos y vídeos, además de las multi-implementaciones de ubicación y la capacidad de desactivar notificaciones o abandonar el grupo.

Por lo tanto, el medio de comunicación analizado está en sintonía con los informes internacionales indicados en el primer apartado de este artículo, apostando por la integración en mayor o menor medida de la audiencia en los procesos de producción de la información. Si bien las redes sociales tienen un peso específico, como se comentaba en la aproximación teórica, en el caso de Aljazeera se proponen innovaciones muy vinculadas a las características de cada una de las audiencias y de la emisión de la información. Antes del 2011, los debates y programas de noticias estaban sin regular, y las redes sociales funcionaban en primer lugar como canal de comunicación con las fuentes de información (Namous, 2016), aunque con una sección especial de redes sociales enfocada a la verificación. Con el tiempo, esta sección se convirtió en una mini redacción que crea contenido específico para redes sociales.

Las estrategias de *engagement* de Al Jazeera son intensivas en tecnología y cambian no solo la forma en que la red se relaciona con la audiencia, sino también el contenido en sí. Así, las plataformas también se convierten en *gatekeepers*, principalmente en preproducción y circulación; se reduce la participación en vivo; el *engagement* centrado en la tecnología se circunscribe a las redes sociales. En consecuencia, el *engagement* asume los ecosistemas, las limitaciones y las soluciones de las redes, con estrategias y contenidos específicos, pero sin conjuntos de habilidades profesionales específicas. Es dentro de este marco donde surge el contenido generado por el usuario. En terminología de Dhanesh (2017), se centraría sobre todo en el *engagement* como interacción comunicativa, manifestada como clics, me gusta, vistas,

acciones, comentarios, tuits, recomendaciones y otro contenido generado por el usuario, y en menor medida en la colaboración. Entre los retos que se plantean en los próximos años destacan los siguientes:

- Recuperar la estrategia de *engagement*, ahora bastante externalizada fundamentalmente a través de redes sociales, y traer de nuevo la relación con la audiencia a la web.
- Pasar de la comunicación masiva a la individual, así como de la transmisión a la unidifusión, ya que todos envían, reciben, producen y distribuyen.
- Superar dificultades existentes en la organización y toma de decisiones (Ashour, 2019).

## 5. Limitaciones

El artículo presenta solamente algunas ideas y conclusiones de un estudio más amplio. Sin embargo, esta investigación extensa está también limitada a Aljazeera. Se propone en los próximos años la ampliación del estudio al ámbito de la recepción conociendo cuál es la reacción e interpretación de la audiencia como actora (o receptora) de la estrategia de *engagement* analizada. También sería interesante ampliar el estudio a otros ámbitos y canales que permitieran análisis comparativos con otras cadenas televisivas o medios digitales.

El artículo se elaboró en el marco del proyecto “Cibermedios nativos digitales en España: formatos narrativos y estrategia móvil” (RTI2018-093346-B-C33), del Ministerio de Ciencia, Innovación e Universidades, cofinanciado por el Fondo Europeo de Desarrollo Regional (FEDER).

## Referencias

- Abu-Hilalah, Y. (2018, April 26). Mapping of discussion Programs at AJA. (M. Alafrañji, Interviewer).
- AbuMalek, A. (2018, April 25). How to produce Scenarios program? (M. Alafrañji, Interviewer).
- Al-Kinani, M. G. (2012). *Techniques of Media Discussion - Aljazeera Arabic as a model*. Amman: Osama House for Publishing and Distribution.
- Al-Yasiri, A. (2014). *Interactive TV Programs*. Amman: Redwan.
- Al-Zubaidi, H. (2018, April 15). Creative Sector and interaction of the programs. (M. Alafrañji, Interviewer).
- Aljazeera Network (2018, January 5). “WHO WE ARE? – A Truly Global Network”. Retrieved from <https://www.aljazeera.com/aboutus/>
- Alkunaisi, H. (2018, April 17). How to produce discussion programs in AJE. (M. Alafrañji, Interviewer).
- Alonso González, M. (2015). Las redes sociales como canal de comunicación de las marcas de moda españolas. El caso de Zara, Mango y El Corte Inglés. *Index.comunicación*, 5(1), 77-105.
- Ashour, A. (2018, June 20). The digital content at AJA. (M. Alafrañji, Interviewer).
- Ashour, A. (2019, June 20). Using Digital Media and Social media in AJA. (M. Alafrañji, Interviewer).
- Ballesteros Herencia, C. A. (2018). Tenemos que hablar. El Compromiso 2.0 en Facebook durante la cibercampaña española del 20D de 2015. *Comunicación y sociedad*, 31(1), 169-193. <https://www.doi.org/10.15581/003.31.1.169-193>
- Ballesteros Herencia, C. A. (2019). La representación digital del *engagement*: hacia una percepción del compromiso a través de acciones simbólicas. *Revista de comunicación*, 18(1), 215-233. <https://www.doi.org/10.26441/RC18.1-2019-A11>
- Bauman, Z. (2000). *Liquid modernity*. Cambridge: Polity Press.
- Beckett, C. & Deuze, M. (2016). On the role of emotion in the future of journalism. *Social Media + Society*, 2(3), 2056305116662395. <https://www.doi.org/10.1177/2056305116662395>
- Berganza, R., Lavín, E. & Piñeiro-Naval, E. (2017). La percepción de los periodistas españoles acerca de sus roles profesionales. *Comunicar*, 51(25), 83-92. <https://www.doi.org/10.3916/C51-2017>

- Bernal Guerrero, A. & Donoso González, M. (2017). Engagement and well-being university teacher. towards the delimitation of evaluative indicators. *Contextos educativos-revista de educación*, 20, 183-199. <https://www.doi.org/10.18172/con.2997>
- Bishr, Y. (2018, April 26). The Digital Sector of Aljazeera Network. (M. Alafrañji, Interviewer).
- Broadcasters' Audience Research Board BARB. (2018, May 5). *The Annual Viewing Report*. Retrieved from <https://www.barb.co.uk/trendspotting/analysis/annual-viewing-report/>
- Campbell, D. A. & Lambright, K. T. (2020). Terms of engagement: Facebook and Twitter use among nonprofit human service organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 30(4), 545-568.
- Carlson M. (2020). Journalistic epistemology and digital news circulation: Infrastructure, circulation practices, and epistemic contests. *New Media & Society*, 22(2), 230-246. <https://www.doi.org/10.1177/1461444819856921>
- Chadwick, A. (2013). *The hybrid media system: Politics and power*. New York, NY: Oxford University Press.
- Dennis, E. E., Martin, J. D. & Hassan, F. (2019). *Media use in the Middle East, 2019: A seven-nation survey*. *Northwestern University in Qatar*. Doha: Northwestern University in Qatar. Retrieved from [www.mideastmedia.org/survey/2019](http://www.mideastmedia.org/survey/2019)
- Devin, B. L. & Lane, A. B. (2014). Communicating engagement in corporate social responsibility: A meta-level construal of engagement. *Journal of Public Relations Research*, 26(5), 436-454. <https://www.doi.org/10.1080/1062726X.2014.956104>
- Dhanesh, G. (2017). Putting engagement in its Proper place: State of the field, definition and model of engagement. *Public Relations Review*, 43(5), 925-933. <https://www.doi.org/10.1016/j.pubrev.2017.04.0>
- Dirbashi, S. (2018, April 9). The development of Discussion Programs at AJA. (M. Alafrañji, Interviewer).
- Dubai Press Club and Dubai Media City. (2016). *ARAB MEDIA OUTLOOK 2016-2018*. Dubai: DUBAI PRESS CLUB.
- Eliades, N. (2006, June 6). *The Rise of Al Jazeera*. Retrieved from [http://www.monitor.upeace.org/innerpg.cfm?id\\_article=370](http://www.monitor.upeace.org/innerpg.cfm?id_article=370)
- Ferrer-Conill, R. & Tandoc Jr, E. C. (2018). The audience-oriented editor: Making sense of the audience in the newsroom. *Digital Journalism*, 6(4), 436-453. <https://www.doi.org/10.1080/21670811.2018.1440972>
- García-Orosa, B. (2018). Profile of the Cyber Media Audience: Discursive Representation and Praxis of Receiver 2.0. *Palabra Clave*, 21(1), 111-133.
- García-Orosa, B. & Pérez-Seijo, S. (2020). The Use of 360 Video by International Humanitarian Aid Organizations to Spread Social Messages and Increase Engagement. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 31(6), 1311-1329. <https://www.doi.org/10.1007/s11266-020-00280-z>
- García Orosa, B. (2014). Los gabinetes de comunicación *on line* de las empresas del Ibex 35. *Historia y Comunicación Social*, 18, 295-306. [https://www.doi.org/10.5209/rev\\_HICS.2013.v18.43967](https://www.doi.org/10.5209/rev_HICS.2013.v18.43967)
- García-Orosa, B., López-García, X. & Vázquez-Herrero, J. (2020). Journalism in digital native media: Beyond technological determinism. *Media and Communication*, 8(2), 5-15. <https://www.doi.org/10.17645/mac.v8i2.2702>
- García, L. (2018, April 20). The Discussion programs at AJE. (M. Alafrañji, Interviewer).
- Glück, A. (2016). What makes a good journalist? Empathy as a central resource in journalistic work practice. *Journalism Studies*, 17(7), 893-903. <https://www.doi.org/10.1080/1461670X.2016.1175315>
- Hamidi, A. (2018, May 6). News Programs in AJA. (M. Alafrañji, Interviewer).
- Harford, T., Shedd, E. & Mortensen, N. (2018). *The Viewing Report*. London: Broadcasters' Audience Research Board "BARB".

- Hayes, B. (2017, March). *Interactive Television Evolution – Trends, Opportunities & Challenges*. Retrieved from <https://www.thebroadcastbridge.com/home/category/distribution-and-delivery/entry/8045/interactive-television-evolution-trends-opportunities-challenges>
- Hujanen, J. (2016). Participation and the blurring values of journalism. *Journalism Studies*, 17(7), 871–880. <https://www.doi.org/10.1080/1461670X.2016.1171164>
- Husain, B. (2018, April 18). The new trends in TV discussion programs in AJE. (M. Alafranji, Interviewer).
- Janghout, A. (2018, April 10). Creativity Management in Aljazeera Channels. (M. Alafranji, Interviewer).
- Khochtali, H. (2019, June 20). New Social Media Content Strategy of AJA. (M. Alafranji, Interviewer).
- Kilic, S. O. (2018). *AL JAZEERA BEYOND THE NEWS FEED*. Doha: The Author.
- Krichen, M. (2018, April 24). New trends in Scenarios Program. (M. Alafranji, Interviewer).
- Kroon, R. W. (2010). *An Encyclopedic Dictionary of Media, Entertainment and Other Audiovisual Terms*. London: McFarland & Company, Inc.
- Kubaisi, H. (2018, April 17). New Trends in Programs of AJE. (M. Alafranji, Interviewer).
- Lemon, L. (2019) The employee experience: how employees make meaning of employee engagement. *Journal of Public Relations Research*, 31(5–6), 176–199.
- Lin, T. T. & Chiang, Y.-H. (2019). Bridging social capital matters to Social TV viewing: Investigating the impact of social constructs on program loyalty. *Telematics and Informatics*, 43, 1–12. <https://www.doi.org/10.1016/j.tele.2019.05.006>
- Llewellyn, S. (2016, March 30). *For breaking news, WhatsApp can be a strong team player*. Retrieved from <https://www.bbc.co.uk/blogs/collegeofjournalism/entries/00a10ab9-0923-4a4d-817c-0a9d9715ba8c>
- Mellado, C., Simón, J., Barría, S. & Enríquez J. (2007). Investigación de perfiles profesionales en periodismo y comunicación para una actualización curricular. *Zer*, 23, 139–164.
- Men, L. R. & Tsai, W. H. S. (2013). Beyond liking or following: Understanding public engagement on social networking sites in China. *Public Relations Review*, 39, 13–22. <https://www.doi.org/10.1016/j.pubrev.2012.09.013>
- Men, L. R. & Tsai, W. H. S. (2013). Beyond liking or following: Understanding public engagement on social networking sites in China. *Public Relations Review*, 39, 13–22. <https://www.doi.org/10.1016/j.pubrev.2012.09.013>
- Moharar, H. (2018, April 16). Interaction Programs at AJA. (M. Alafranji, Interviewer).
- Morehouse, J. & Saffer, A. (2019). Illuminating the invisible college: An analysis of foundational and prominent publications of engagement research in public relations. *Public Relations Review*, 45(5), 101836. <https://www.doi.org/10.1016/j.pubrev.2019.1018>
- Motion, J., Haar, J. & Leitch, S. (2012). A public relations framework for indigenous engagement. *Culture and public relations: Links and implications*, 54–66. Retrieved from <https://researchers.anu.edu.au/publications/86501>
- Mousa, I. (2018, May 9). The Digital Platforms of Aljazeera. (M. Alafranji, Interviewer).
- Moussaoui, Y. (2018, April 24). The Technology used in Aljazeera Network and its impact on Producing Programs. (M. Alafranji, Interviewer).
- Mussico, D. (2018). El compromiso en Comunicación y Humanidades del siglo XXI. *Comunicación y Hombre*, 14, 17–19. <https://www.doi.org/10.32466/eufv-cyh.2018.14.290.17-19>.
- Nader, J. & Mikhael, T. (2015). *Monitoring Talk Shows in TV*. Lebanon: Maharat Foundation.
- Namous, F. (2016). Aljazeera and Social Media Platforms. In Q. A. Committe from Standards, *TV Journalism in Aljazeera Experience* (pp. 183–199). Beirut: Arab Scientific Publishers.
- Nasif, H. (2018, April 10). The Evolution of Social Media Department of Aljazeera. (M. Alafranji, Interviewer).

- Negredo-Bruna, S. (2013). Participation in Al Jazeera English: integrating witnesses and users to broaden the reach of the news, *Communication & Society*, 26(1), 1-21.
- Nel, F. & Westlund, O. (2013). Managing New(s) Conversations: The Role of Social Media in News Provision and Participation. In M. Friedrichsen & W. Mühl-Benninghaus, *Handbook of Social Media Management* (pp. 179-200). Heidelberg: Springer.
- Newman, N. (2016, 2017, 2018, 2019, 2020). *Reports of Journalism, Media, and Technology Trends and Predictions*. London: The Reuters Institute.
- Paulussen, S. (2016). Innovation in the newsroom. In T. Witschge, C. W. Anderson, D. Domingo, & A. Hermida (Eds.), *The SAGE handbook of digital journalism* (pp. 192-206). London: SAGE.
- Rashidian, N, Tsiveriotis, G, Brown, P. D. *et al.* (2020) *Platforms and Publishers: The End of an Era*. New York: Tow Center for Digital Journalism, Columbia University.
- Reinhard, C. D. & Amsterdam, P. (2017). A Community of Televised Avatars: Interactivities in virtual world television promoting and acknowledging participatory communities. *Participations: Journal of Audience and Reception Studies*, 14(1), 67-87.
- Rossini, C. (2014). Monitorización de redes sociales: un acercamiento exploratorio a las expectativas y necesidades de las empresas en Argentina. Retrieved from <http://repositorio.udes.edu.ar/jspui/handle/10908/2732>
- Salah-Aldeen, K. (2015). *TV Production Management Handbook*. Riyadh: Association of Purposive Visual Media.
- Satti, M. (2019). Al Jazeera Arabic and Al Jazeera English Websites: Agenda-Setting as a Means to Comparatively Analyze Online News Stories. *Communication & Society*, 33(1), 1-13. <https://www.doi.org/10.15581/003.33.1.1-13>
- Shen, H. & Jiang, H. (2019). Engaged at work? An employee engagement model in public relations. *Journal of Public Relations Research*, 31(1-2), 32-49. <https://www.doi.org/10.1080/1062726X.2019.1585855>
- Spyridou, L.-P., Matsiola, M, Veglis, A. *et al.* (2013). Journalism in a state of flux. *International Communication Gazette*, 75(1), 76-98. <https://www.doi.org/10.1177/1748048512461763>
- Tarín Rubio, A. (2013). *Análisis de la gestión de la participación y el "engagement" en redes sociales de las ONG ecologistas*. Madrid: Universidad San Pablo-CEU.
- Taylor, M. & Kent, M. L. (2014). Dialogic engagement: Clarifying foundational concepts. *Journal of Public Relations Research*, 26(5), 384-398. <https://www.doi.org/10.1080/1062726X.2014.956106>.
- The Future Today Institute . (2020). *2020 Tech Trends Report, 13<sup>th</sup> Annual Edition*. New York: The Future Today Institute.
- Travaglino, G. A., Li, Z., Zhang, X., Lu, X. & Choi, H. S. (2020). We are all in this together: The role of individuals' social identities in problematic engagement with video games and the internet. *British Journal of Social Psychology*, 59(2), 522-548. <https://www.doi.org/10.1111/bjso.12365>
- Weaver, D. H. & Willnat, L. (Eds.) (2012). *The global journalist in the 21st century*. New York: Routledge.
- Wenzel, A. & Nelson, J. L. (2020). Introduction. "Engaged" Journalism: Studying the News Industry's Changing Relationship with the Public, *Journalism Practice*, 14(5), 515-517. <https://www.doi.org/10.1080/17512786.2020.1759126>
- Worldwide, M. E. (2019). *One Television Year in the World*. France: Médiamétrie – Eurodata TV Worldwide.
- Zubaidi, H. (2018, April 15). Management of Creativity Solutions in Aljazeera Channels. (M. Alafrañji, Interviewer).