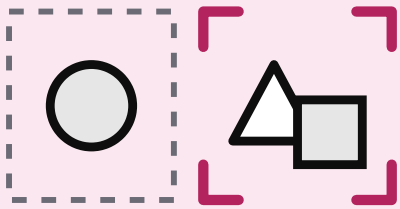
Concepto

Encuadre del problema

Decidir qué problema se va a resolver antes de buscar soluciones. Cómo se plantea, y se replantea (reencuadre), determina qué soluciones son posibles.



En inglés
Problem framing

Origen
Schön (1983), como «problem setting»; Dorst (2011, 2015)

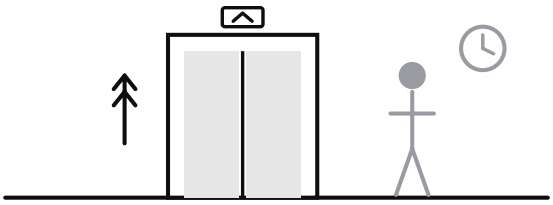
Qué problema aborda

Explica por qué un equipo capaz puede resolver muy bien el problema equivocado. Al diseño le da una razón para cuestionar el encargo antes de idear, y no solo después.

Un ejemplo

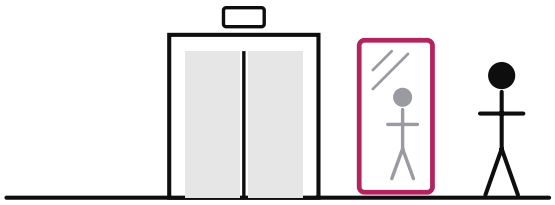
Un caso que cuenta Wedell-Wedellsborg: los inquilinos de un edificio de oficinas se quejan de que el ascensor es viejo y lento.

El problema como llega: el ascensor es lento



Cambiar el ascensor, el motor o el software que lo controla. **Una obra grande y cara.**

Reencuadre: la espera se hace pesada



Poner espejos junto al ascensor. La gente se mira y pierde la noción del tiempo. **Las quejas bajan mucho.**

El ascensor sigue igual de lento. Lo que cambió fue el problema, y con él las soluciones posibles.

Por qué pasa

1 

El problema llega planteado y a menudo trae una solución escondida dentro.

2 

Se mira desde otro lado: ¿qué molesta de verdad, y a quién?

3 

El nuevo encuadre abre soluciones que antes no se veían.

Aplicaciones en diseño

✓ Úsalo así

Antes de idear, escribe el problema de dos o tres formas distintas y pregunta qué molesta de verdad y a quién.

✗ Evita

Aceptar el encargo tal como llega cuando ya trae la solución dentro, como «necesitamos una app».

Para no caer

Reencuadrar no es esquivar el problema. El nuevo planteamiento tiene que atender lo que de verdad le importa a la gente, y debes poder explicárselo a quien encarga.

85 %

Directivos **85 %**

Lo que dice la investigación

De 106 altos directivos de 91 empresas en 17 países, el 85 % dijo que su organización diagnostica mal los problemas (Wedell-Wedellsborg, 2017).

●●○ **Evidencia debatida.** Es una encuesta de opinión, no una medición. En un estudio con estudiantes de arte, quienes más exploraron antes de decidir qué dibujar hicieron obras juzgadas más originales y años después tenían más éxito (Getzels y Csikszentmihalyi, 1976; Sawyer, 2026).

Conexiones

Se usa en

- «¿Cómo podríamos...?»
- Doble diamante

Relacionado con

- Coevolución del problema y la solución
- Práctica reflexiva
- Problemas perversos

Autores y obras

1976	**Jacob W. Getzels y Mihaly Csikszentmihalyi**	Estudiaron cómo encuentran su problema estudiantes de arte y siguieron su carrera durante años.
1983	**Donald A. Schön**	Distinguió plantear el problema («problem setting») de resolverlo. En la práctica, los problemas no vienen dados; hay que construirlos a partir de situaciones confusas.
2011	**Kees Dorst**	Explicó que, cuando solo se conoce el valor que se busca, quien diseña propone un marco, una forma de mirar la situación que sugiere cómo lograrlo.
2015	**Kees Dorst**	Convirtió la creación de marcos en un método para problemas abiertos y complejos; por ejemplo, tratar el desorden nocturno de una zona de bares como si fuera un festival de música.
2017	**Thomas Wedell-Wedellsborg**	Llevó el reencuadre a la gestión de empresas con el caso del ascensor lento.

Fuentes

Fuentes originales

- Schön, D. A. (1983). The reflective practitioner: How professionals think in action. Basic Books.
- Dorst, K. (2011). The core of 'design thinking' and its application. Design Studies, 32(6), 521–532. Ver fuente (https://doi.org/10.1016/j.destud.2011.07.006)
- Dorst, K. (2015). Frame innovation: Create new thinking by design. MIT Press.
- Wedell-Wedellsborg, T. (2017). Are you solving the right problems? Harvard Business Review, 95(1), 76–83.
- Getzels, J. W. y Csikszentmihalyi, M. (1976). The creative vision: A longitudinal study of problem finding in art. Wiley.

Fuentes secundarias

- Sawyer, K. (2026, 20 de abril). The 1960s art school experiment that redefined creativity. The MIT Press Reader. Ver fuente (https://thereader.mitpress.mit.edu/the-1960s-art-school-experiment-that-redefined-creativity/)

Última revisión: 30 de octubre de 2026

Atlas público de diseño, de Adriana Ojeda. Texto e ilustraciones bajo licencia CC BY 4.0.