



**TRACTAMENT I SELECCIÓ DE RESIDUS, S.A.**

**PLIEGO DE PRESCRIPCIONES TÉCNICAS**

SERVICIO DE CONSULTORIA ESPECIALIZADO Y ASISTENCIA  
TÉCNICA PARA LA DEFINICIÓN, DESPLIEGUE Y  
SEGUIMIENTO DEL PLAN ESTRATÉGICO 2026 – 2030 DEL GRUPO  
TERSA

**NÚMERO DE EXPEDIENTE CTTE1173**



<b>1</b>	<b>OBJETO .....</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>EMPLAZAMIENTO.....</b>	<b>3</b>
<b>3</b>	<b>DURACIÓN DEL CONTRATO .....</b>	<b>3</b>
<b>4</b>	<b>PLAZO DE EJECUCIÓN .....</b>	<b>3</b>
<b>5</b>	<b>ALCANCE Y DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO .....</b>	<b>4</b>
5.1	Alcance del servicio .....	4
5.2	Descripción del servicio.....	5
5.3	Composición del equipo de trabajo .....	10
5.4	Preparación y planificación .....	10
<b>6</b>	<b>RESPONSABILIDAD DEL CONTRATO .....</b>	<b>10</b>
6.1	Responsable del contrato por parte de la empresa adjudicataria.....	10
6.2	RESPONSABLE DEL CONTRATO POR PARTE DEL GRUPO TERSA.....	11
<b>7</b>	<b>PENALIZACIONES .....</b>	<b>12</b>
7.1	Por plazo de ejecución .....	12
<b>8</b>	<b>RESOLUCIÓN DEL CONTRATO.....</b>	<b>12</b>
<b>9</b>	<b>PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES.....</b>	<b>13</b>
<b>10</b>	<b>RETRIBUCIÓN DEL SERVICIO .....</b>	<b>13</b>



## 1 Objeto

El presente pliego tiene por objeto establecer las condiciones técnicas para la prestación del servicio de consultoría especializada y asistencia técnica para la elaboración, despliegue y seguimiento de un nuevo Plan Estratégico (2026-2030) para el Grupo TERSA.

## 2 Emplazamiento

Los trabajos que son objeto de este pliego de prescripciones técnicas se desarrollarán en las oficinas de la Planta de Valorización energética de Sant Adrià del Besòs.

## 3 Duración del contrato

El plazo previsto para la duración del contrato es de 2 años, prorrogable anualmente de manera expresa hasta un máximo de 3 anualidades, con previsión de finalización en 2030, según el plazo de ejecución indicado a continuación.

## 4 Plazo de ejecución

La ejecución del servicio se realizará conforme a la propuesta de calendario de actuación que se muestra a continuación:

ETAPA	ACCIÓN	2026	2027	2028	2029	2030
Fase 1: Análisis estratégico	Análisis contexto	Abril				
	Síntesis del diagnóstico	Mayo				
	Definición del propósito corporativo	Junio				
	Revisión y actualización de la visión, misión y valores	Julio				
Fase 2: Formulación del marco estratégico	Definición de líneas estratégicas	Octubre				
	Definición de los objetivos estratégicos y operacionales	Noviembre				
FASE 3: Implementación de la estrategia	Definición del plan de acción y cuadros de mando anual	Diciembre	Diciembre	Diciembre	Diciembre	
	Seguimiento de la implementación del		Enero (cierre año) Abril (seguimiento 1er trimestre)			



ETAPA	ACCIÓN	2026	2027	2028	2029	2030
	Plan Estratégico		Julio (seguimiento 2º trimestre)			
			Octubre (seguimiento 3º trimestre)			

**Nota:** El seguimiento del Plan Estratégico está previsto, en una primera planificación, para los ejercicios 2027, 2028, 2029 y 2030.

## 5 Alcance y descripción del servicio

### 5.1 Alcance del servicio

El servicio objeto de contratación consiste en la consultoría especializada y asistencia técnica para la elaboración del Plan Estratégico 2026-2030 y abarcará a la totalidad de las empresas que integran el Grup TERSA, es decir, TRACTAMENT I SELECCIÓ DE RESIDUS, S.A. (TERSA), SELECTIVES METROPOLITANES, S.A. (SEMESA) y SOLUCIONS INTEGRALS PER ALS RESIDUS, S.A. (SIRESA).

El Grupo TERSA es una compañía pública que opera en el área metropolitana de Barcelona y está especializada en la gestión de servicios ambientales vinculados a la economía circular. A través de sus actividades, el Grupo ofrece soluciones innovadoras y sostenibles a los retos que supone la gestión de residuos, así como a la generación y comercialización de energías renovables, promoviendo al mismo tiempo el compromiso ciudadano con el cuidado del entorno.

El Grupo está integrado por las sociedades TERSA, SEMESA y SIRESA, y dispone de un sistema de gestión certificado conforme a diversas normas ISO y EMAS. Además, ha impulsado iniciativas de referencia en ámbitos como la sostenibilidad, la economía circular, la eficiencia energética, la seguridad y salud laboral, y la igualdad de oportunidades.

Concluida la ejecución del plan estratégico vigente, el Grupo TERSA requiere la contratación de un servicio de consultoría estratégica que garantice una evolución de la estrategia corporativa. Este servicio deberá integrar de forma transversal los criterios ESG, asegurar el cumplimiento de los requisitos normativos aplicables y dar respuesta a las expectativas de sus grupos de interés, consolidando así un modelo de gestión alineado con su propósito y visión de futuro.

Para obtener un conocimiento más detallado del Grupo TERSA, se recomienda la consulta de la página web corporativa <https://www.teresa.cat/ca-es/>



## **5.2 Descripción del servicio**

El servicio objeto de contratación es la consultoría especializada y asistencia técnica para la elaboración, despliegue e implementación del Plan Estratégico 2026-2030 del Grupo TERSA, con un enfoque integral y transversal que incorpore los criterios ESG (ambientales, sociales y de buen gobierno) y que garantice la coherencia con los sistemas de gestión certificados conforme a normas ISO y EMAS.

La empresa adjudicataria deberá desarrollar, como mínimo, las siguientes actividades:

### **FASE 1. Análisis estratégico**

El objetivo de esta fase es obtener una visión clara, completa y documentada de la situación actual del Grupo TERSA y de su entorno, tanto desde una perspectiva interna como externa, que permita fundamentar la formulación del Plan Estratégico 2026-2030.

La empresa adjudicataria deberá desarrollar esta fase en dos bloques de trabajo:

#### **1. Diagnóstico estratégico**

El diagnóstico estratégico deberá realizarse desde un enfoque transversal que incorpore criterios ESG (ambientales, sociales y de buen gobierno) y se articulará en tres niveles:

- **Análisis del contexto externo:** la empresa adjudicataria deberá evaluar del entorno genérico y sectorial del Grupo TERSA mediante metodología PESTELI, modelo de las Cinco Fuerzas de Porter o herramientas similares, que permita identificar, comprender y anticipar oportunidades, amenazas, tendencias clave y factores críticos de éxito que condicionan la estrategia, la sostenibilidad y la capacidad de adaptación de la organización en su ecosistema competitivo y regulatorio.
- **Análisis del contexto interno:** la empresa adjudicataria deberá evaluar los recursos, capacidades, procesos y cultura organizativa del Grupo TERSA mediante herramientas como el análisis de recursos y capacidades, la cadena de valor o similar, que permita identificar, comprender y anticipar fortalezas y debilidades internas, orientando la toma de decisiones estratégicas, la mejora continua y la alineación con los objetivos de sostenibilidad y competitividad de la organización.
- **Síntesis del diagnóstico:** la empresa adjudicataria deberá integrar los resultados de ambos análisis en una matriz DAFO+CAME, DAFO cruzado o herramienta equivalente, que permita transformar el diagnóstico en propuestas de acción. Este ejercicio deberá facilitar una visión estratégica global, orientar la definición de prioridades y apoyar la formulación de



medidas que potencien las ventajas competitivas, minimicen riesgos y alineen la estrategia corporativa con el entorno y las capacidades internas.

## **2. Definición del propósito corporativo**

La empresa adjudicataria deberá realizar un proceso participativo que incluya:

- Co-creación con grupos de interés internos y externos (talleres, entrevistas, etc.).
- Alineación con la misión pública, el relato corporativo y la creación de valor compartido.
- Revisión y actualización de la misión, visión y valores del Grupo y formulación del propósito corporativo.

El resultado esperado deberá consistir en un marco de referencia sólido y verificable que oriente la toma de decisiones, refuerce la cohesión organizativa y consolide el papel del Grupo TERSA en la economía circular, la transición energética y la sostenibilidad.

Grupo TERSA pondrá a disposición de la adjudicataria el plan estratégico anterior, planes de igualdad, plan de RSC, programa de cultura preventiva, plan de bienestar, análisis de riesgos, resultados del estudio de doble materialidad, sistema de indicadores vigente y demás documentación relevante.

### Entregables mínimos de la fase 1.

La empresa adjudicataria deberá entregar:

**Informe ejecutivo** del análisis estratégico y síntesis del diagnóstico, que:

- Integre el análisis del contexto externo y del contexto interno del Grupo TERSA.
- Incluya la síntesis del diagnóstico mediante herramientas como DAFO+CAME, DAFO cruzado o similares.
- Presente conclusiones claras, priorizadas y directamente aplicables, que sirvan de base para la formulación del Plan Estratégico 2027-2030.
- Esté estructurado de manera ejecutiva, con resúmenes visuales (tablas, gráficos, matrices) que faciliten la comprensión y la toma de decisiones por parte de la Dirección.

**Documento de definición del propósito corporativo** (misión, visión, valores), que servirá de guía para la toma de decisiones y la cohesión interna.



La empresa adjudicataria deberá revisar y actualizar el análisis estratégico y propósito del Grupo TERSA a mitad de vigencia del Plan o en caso de producirse cambios relevantes en las cuestiones internas o externas del Grupo TERSA.

**La empresa adjudicataria podrá complementar las metodologías aquí definidas con otras herramientas de análisis y planificación estratégica que considere adecuadas, siempre que garanticen la consecución de los objetivos planteados y aporten valor añadido al diagnóstico estratégico y formulación del propósito corporativo del Grupo TERSA.**

## **FASE 2: Formulación del marco estratégico**

El objetivo de esta fase es establecer el marco estratégico de referencia que sustentará el Plan Estratégico 2027-2030 del Grupo TERSA. A partir de la información obtenida en el diagnóstico estratégico (Fase 1), se procederá a la definición de los principios, líneas y objetivos estratégicos que orientarán la actuación de la organización en los próximos años.

El marco deberá integrar de forma transversal las dimensiones de calidad, medioambiente, seguridad y salud laboral, eficiencia energética y responsabilidad social, en coherencia con las normas ISO y EMAS que conforman el sistema de gestión corporativo. Asimismo, deberá garantizar la alineación con el propósito corporativo, la creación de valor compartido y los criterios ESG.

En esta fase se desarrollarán 2 acciones:

### **1. Definición de opciones estratégicas y líneas prioritarias.**

- Analizar los resultados del diagnóstico estratégico para identificar áreas críticas y oportunidades.
- Generar opciones estratégicas innovadoras, incorporando herramientas de apoyo tradicionales y emergentes, así como tendencias y escenarios prospectivos que permitan contrastar diferentes alternativas de actuación.
- Seleccionar y priorizar las líneas estratégicas clave en función de su contribución al propósito corporativo, su impacto ESG y su viabilidad técnica, económica y organizativa.



## 2. Formulación de objetivos estratégicos y operativos

- Establecer objetivos estratégicos bajo criterios SMART (específicos, medibles, alcanzables, retadores y temporales), alineados con las líneas estratégicas definidas.
- Formular objetivos operativos con indicadores asociados que permitan el seguimiento y control de los avances, garantizando la trazabilidad de la estrategia mediante el Cuadro de Mando Integral (CMI).

La formulación del marco estratégico se deberá realizar mediante mecanismos de participación de los grupos de interés (internos y externos) para asegurar la integración de sus necesidades y expectativas.

Resultados esperados de la fase:

1. Diseño de alternativas estratégicas integradas con criterios ESG y alineadas con el propósito corporativo que podrían implementarse.
2. Definición de líneas estratégicas priorizadas y con horizonte temporal definido a implementar.
3. Objetivos estratégicos y operativos vinculados a indicadores de seguimiento, que servirán de base para la fase de implantación del plan.

La empresa adjudicataria deberá revisar y actualizar las líneas estratégicas y objetivos a mitad de vigencia del Plan o en caso de producirse cambios relevantes en las cuestiones internas o externas del Grupo TERSA.

### **FASE 3: Implementación de la estrategia**

El objetivo de esta fase es garantizar el despliegue operativo del Plan Estratégico 2026-2030, la ejecución de las acciones y la evaluación continua de resultados.

La fase se estructura en dos etapas:

#### **1. Definición del plan de acción anual**

El propósito de esta etapa es definir las herramientas de gestión necesarias para traducir la estrategia en acción, mediante cuadros de mando integrados que vinculen objetivos, indicadores, responsables, recursos y plazos.

La empresa adjudicataria deberá:

- Establecer anualmente las acciones concretas necesarias para alcanzar los objetivos estratégicos definidos.
- Determinar la temporalización de su ejecución, los recursos requeridos y los responsables asignados.





- Diseñar los indicadores de seguimiento, definiendo para cada uno: fuente de información, procedimiento de cálculo, unidad de medida, periodicidad y responsable.
- Definir una metodología que permita el despliegue del plan estratégico top-down (desde la dirección hacia todas las áreas) con la integración de aportaciones bottom-up, de modo que garantice la difusión e integración del Plan Estratégico en la cultura organizativa del Grupo TERSA.
- Aportar soluciones digitales y herramientas de visualización de datos que faciliten un seguimiento ágil, transparente y trazable.

Resultados mínimos esperados de esta:

1. Elaboración del plan de acciones anual
2. Cuadro de Mando Integral (CMI) corporativo para el Grupo TERSA mediante solución digital.
3. Cuadros de mando específicos para cada Dirección/Unidad de Negocio mediante solución digital.
4. Metodología de despliegue que articule la lógica top-down con la integración bottom-up.

## **2. Seguimiento de la implementación del Plan Estratégico**

El objetivo es garantizar la implementación de la metodología de seguimiento y la verificación periódica del avance en la consecución de los objetivos estratégicos.

Se establece el siguiente calendario de reuniones en las que debe participar la empresa adjudicataria:

- 4 reuniones de seguimiento trimestral al año.
- Reuniones extraordinarias en caso de cambios relevantes en el contexto interno o externo.

Asimismo, la empresa adjudicataria deberá:

- Presentar los siguientes documentos:
  - Informe de seguimiento trimestral y acta de reunión (3)
  - Informe de cierre anual y acta de reunión (1)
- Proporcionar asistencia a las diferentes Direcciones del Grupo TERSA en:
  - El despliegue y actualización anual de los planes de acción, si así fuera requerido.
  - La elaboración de los informes de seguimiento y cierre, si así fuera requerido.

La empresa adjudicataria deberá participar en todas las reuniones de presentación, seguimiento y cierre planificadas.



### **5.3 Composición del equipo de trabajo**

El servicio de consultoría objeto del presente pliego técnico se prestará mediante un equipo que contará, como mínimo, con los siguientes perfiles:

- Coordinador/a de proyecto
- Consultor/a experto/a en propósito
- Consultor/a senior

El equipo propuesto tendrá la formación, experiencia y dedicación necesarias para asegurar la adecuada prestación del servicio y contará con el equipo técnico administrativo que les asista.

Asimismo, la empresa adjudicataria designará una persona responsable del Proyecto, que actuará como interlocutor único ante el Grupo TERSA en cualquier asunto relacionado con la ejecución del contrato.

El adjudicatario garantizará la continuidad del equipo durante todo el periodo de ejecución de los trabajos. Cualquier cambio en los integrantes del equipo tendrá que ser previamente verificado y autorizado por TERSA.

### **5.4 Preparación y planificación**

Al inicio del contrato se realizará una reunión de lanzamiento entre el Grupo TERSA y la empresa adjudicataria, en la que se revisará la planificación propuesta en el apartado 4 del presente documento y se validará el calendario de trabajo definitivo.

En relación con la prestación de los servicios objeto del contrato:

- Las tareas de recogida de datos, análisis de información y preparación de materiales, entre otras, se llevarán a cabo en las instalaciones de la empresa adjudicataria.
- Las sesiones de trabajo en equipo y reuniones de seguimiento se desarrollarán preferentemente de forma presencial en las instalaciones del Grupo TERSA.
- De manera complementaria, y cuando así se acuerde entre las partes, podrán realizarse sesiones telemáticas para facilitar la coordinación y el cumplimiento de los plazos establecidos.

## **6 RESPONSABILIDAD DEL CONTRATO**

### **6.1 Responsable del contrato por parte de la empresa adjudicataria**

La empresa adjudicataria deberá nombrar una persona responsable del contrato, que actuará como interlocutor delante de Grupo TERSA, y que será la responsable de la correcta ejecución del servicio.

Entre otras cosas, la persona responsable deberá:



- Cumplir con todos los requisitos que se describen en el presente pliego de prescripciones técnicas en las condiciones que se indican y será la responsable de todos los efectos.
- Mantener una comunicación constante y eficaz con dicho equipo, informando periódicamente del progreso del servicio y atendiendo cualquier requerimiento adicional que se derive del desarrollo de las auditorías.
- Cumplir con los procedimientos internos del Grupo TERSA, incluyendo:
  - Normativa de seguridad, salud laboral y medio ambiente vigente en los distintos centros de trabajo.
  - Procedimientos de coordinación de actividades empresariales (CAE), a través de la plataforma E-gestiona.
  - Normas de acceso, confidencialidad, uso de medios técnicos y condiciones específicas establecidas para cada instalación.

El precio ofertado para la ejecución del servicio debe incluir todos los gastos necesarios para la correcta ejecución de los servicios objeto del contrato, y en particular:

- Impuestos y cuotas a la Seguridad Social.
- Seguros y colegiación profesional, en su caso.
- Gastos e impuestos derivados del contrato, a excepción del IVA.
- Mano de obra, medios materiales y material diverso.
- Desplazamientos para la prestación del servicio.
- Asistencia a reuniones en las instalaciones del Grup TERSA.
- Dietas y manutención.

Se entenderán incluidos en el precio ofertado todos aquellos gastos que, aun no estando expresamente enumerados, resulten necesarios para la correcta ejecución del contrato, sin que puedan dar lugar a reclamaciones económicas adicionales por parte del adjudicatario.

El incumplimiento de estas obligaciones podrá dar lugar a la exigencia de responsabilidades, sin perjuicio de las actuaciones correctoras que el Grupo TERSA estime oportunas.

## **6.2 RESPONSABLE DEL CONTRATO POR PARTE DEL GRUPO TERSA**

Por parte del Grupo TERSA, se designará a la Dirección de Desarrollo Corporativo y Sostenibilidad como interlocutor principal del adjudicatario. Esta será la persona responsable del seguimiento técnico del contrato y de la validación de la documentación y resultados entregados. Además, llevará a cabo las tareas de



supervisión, asesoramiento y seguimiento de los servicios realizados por el Adjudicatario.

## **7 PENALIZACIONES**

Además de las penalizaciones descritas en el Pliego de Cláusulas Administrativas Particulares, se estipulan de manera específica las siguientes penalizaciones:

### **7.1 Por plazo de ejecución**

El Adjudicatario cumplirá con el plazo de ejecución acordado al inicio del contrato conforme al programa de auditoría. No cumplir con los mismos supondrá la penalización del 5% del importe por incumplimiento, siempre y cuando el incumplimiento de los mismos sea por causas ajenas a la Propiedad.

## **8 RESOLUCIÓN DEL CONTRATO**

Además de las penalizaciones descritas en el Pliego de Cláusulas Administrativas Particulares, y sin perjuicio de las causas de resolución legalmente establecidas, TERSA podrá resolver el contrato, por las siguientes causas:

- a) Por incumplimiento de la legislación vigente.
- b) Evidencia de perfiles no cualificados en los recursos humanos aportados por el Adjudicatario, que puedan llegar a ocasionar una ejecución no exitosa del servicio de auditoría
- c) No aportación de los recursos humanos necesarios para satisfacer en tiempo y forma los servicios contemplados.
- d) La falta de documentación o documentación caducada de manera reiterada en la plataforma de gestión documental de seguridad y salud.
- f) Por una infracción que puede suponer un riesgo grave e inminente para la seguridad y la salud de las personas o para el medio ambiente.

Cuando se evidencie cualquiera de las causas anteriores, el Adjudicatario dispondrá de un período de tiempo, que será acordado con el Grupo TERSA y cuya extensión dependerá de la gravedad del defecto, para realizar las modificaciones que estime necesarias al objeto de subsanar los defectos y conseguir el cumplimiento de las garantías. Dichas modificaciones no deberán suponer coste alguno para el Grupo TERSA, ni suponer alteración alguna de las condiciones contractuales.



**En caso de que Grupo TERSA decreta la suspensión forzosa de las actividades en aplicación del presente punto, el Adjudicatario no podrá reclamar pago alguno en concepto de indemnización o lucro cesante.**

## **9 PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES**

Se deberá dar cumplimiento a todas las leyes de prevención de riesgos laborales y procedimientos internos de Grupo TERSA, en especial, todo lo especificado en las cláusulas del Anexo I.

## **10 RETRIBUCIÓN DEL SERVICIO**

El adeudo de los servicios se hará según se indicará en el contrato, de acuerdo con los diferentes precios que refleja el mismo, en base a hitos a concretar con la empresa adjudicataria.

Al final de cada auditoría, el Adjudicatario procederá a la realización de un Certificado/albarán de actuación donde consten:

- N° de pedido de TERSA.
- Fecha de finalización del servicio.
- Concepto, deberá indicar el n° de expediente.
- Alcance realizado junto con su valor económico.

La Certificación/albarán de realización de los servicios deberá ser revisada y aprobada por el responsable de contrato del Grupo TERSA.

Una vez aprobada la certificación/albarán, el Adjudicatario emitirá una factura con los cargos o adeudos que procedan en concepto de servicios realizados.