



Confederazione Mondiale Mornese Exallieve ed Exallievi delle Figlie di Maria Ausiliatrice  
Via Gregorio VII, 133/B 00165 Roma

Tel. 06/39.37.51.31 C.F. 97070250580 [www.exalliefma.org](http://www.exalliefma.org)

## Para una animación generativa

### Una lectura a partir de la experiencia del liderazgo de María D. Mazzarello y las primeras FMA

Eliane A. Petri, fma

La necesidad de formarnos en un estilo de liderazgo en animación y gobierno, con vistas a la coordinación para la comunión, se siente en varios niveles. Hablamos cada vez más de autoridad y de liderazgo en la vida consagrada y en los grupos asociativos, sabiendo que es muy fuerte la necesidad de redescubrir el sentido de este servicio en el contexto de dar testimonio de Dios, de los hermanos y hermanas.

Nos dejaremos interpelar por la tradición espiritual del instituto FMA, siguiendo la estela de los Fundadores, en particular por Madre Mazzarello y la primera comunidad de Mornese, también en su relación con las internas y exalumnas.

#### 1. Qué modelo y estilo de liderazgo?

El modelo de liderazgo en la línea del **servicio evangélico**, que tiene su **modelo por excelencia en Jesucristo** que *"vino a servir y no a ser servido"* (Mt 10,45). Es cada vez más apremiante la necesidad de **liderazgo en la lógica del servicio del amor**, en la conciencia de que la única autoridad reconocida por Jesús es la autoridad del servicio, la reciprocidad, el reconocimiento, la estima y la inclusión de la alteridad, de la corresponsabilidad y del único Poder que es el poder de la cruz: *"Si yo, el Señor y el Maestro, os he lavado los pies, vosotros también debéis lavaros los pies unos a otros"* (Jn 13,14).

#### 2. El liderazgo de Madre Mazzarello y de la primera comunidad de Mornés

- ✓ **María Dominga Mazzarello**, una mujer sencilla, humilde y casi analfabeta, tenía el **don del arte de animar y gobernar**.

«Esta pequeña, sencilla, pobre campesina, que sólo tenía una educación rudimentaria, pronto demostró lo que se llama un talento, uno de los mayores talentos: el talento de gobernar. Esto es algo muy grande: y ella demuestra que lo posee y lo posee a tal punto, que un hombre como San Juan Bosco, tan profundo conocedor de las personas y tan inteligente y experto en el gobierno de los hombres y de las cosas, inmediatamente ve ese talento raro y precioso, y lo aprovecha" (Pio XI).

- ✓ Un icono: **Madre Mazzarello inclinándose para vender los pies de una niña que sufre de sabañones** (Felicina Gastini)

«Cuando, en un invierno padeciendo de sabañones, no tuvo el valor de quitarse los zapatos de los pies doloridos al acostarse. Madre Mazzarello, que hacía su gira nocturna por los dormitorios, se dio cuenta: la levantó y la llevó a la enfermería. Pacientemente la trató, la consoló y la llevó a su cama. Le encantaba contar incluso otras anécdotas, feliz de resaltar la bondad de las monjas que la habían acogido y cuidado con cariño, ella, la pobre niña que muy pequeña quedó huérfana de madre... [...] mantuvo muy vivos los vínculos de afecto con sus antiguos educadores. Todavía asistía al oratorio de Turín y reunió a su alrededor a algunas compañeras. De modo que, cuando surgió la idea de la Unión de Exalumnas, el primer núcleo, gracias a ella, ya estaba listo" (BENVENUTI T., *Un lutto*, in *Unione* [gennaio/febbraio 1951]).

De este testimonio de Madre Mazzarello surge un **modelo de liderazgo del "abajarse" y "agacharse"** para ponerse al servicio de los demás. De hecho, el estilo de "rebajarse" para "elevar y servir" a los demás y generar vida es el secreto de la fecundidad apostólica de Madre Mazzarello y de la primera comunidad de Mornese.

✓ **Algunas características del liderazgo de Madre Mazzarello y de la primera comunidad de Mornés**

- *Animación espiritual y carismática*

Madre Mazzarello fue ante todo una persona espiritual, con una rica vida interior, convencida de la primacía de lo espiritual tanto para la vida personal como para la construcción de la vida fraterna, consciente de que cuanto más crece el amor de Dios en los corazones, tanto más se unen los corazones entre sí. Su tarea prioritaria fue, por tanto, la animación espiritual, comunitaria y apostólica de la primera comunidad.

- *Caminar y hacer caminar promoviendo las personas*

Caminar y hacer caminar significa tener en cuenta los modos de gestión y acompañamiento de las comunidades, dar confianza, responsabilizar, fomentar la sinodalidad, gestionar los conflictos, estimular para alcanzar horizontes más amplios. Don Bosco y Madre Mazzarello fueron personas con un sano realismo en el trato con la gente. En el centro de todo está la persona con sus potenciales y recursos positivos, los cuales deben ser valorados y desarrollados.

- *Testimonio de vida*

Ser un testigo creíble de la vida es el secreto impulsor oculto de un líder. El líder atrae a la gente no tanto por sus palabras, sino sobre todo por su testimonio de vida, porque en su vida hay correspondencia entre lo que dice y propone a las personas y entre lo que vive. Es una autoridad que no se impone con la fuerza de la ley, sino con la fuerza del corazón, de la virtud y del testimonio: «*Si doy siempre buen ejemplo a mis hermanas, todo irá bien; si amo a Jesús con todo mi corazón, también podré hacer que los demás lo amen*» (C 11,2). Otras veces, dirigiéndose a las educadoras FMA, M. Mazzarello recordaba: «*Nos corresponde a nosotras dar buen ejemplo, hacer que nuestras hijas observen la Santa Regla, que se amen y no cultiven amistades particulares que las alejen del Señor y del Espíritu religioso*»(C 35,2).

- *Capacidad de arriesgarse, de equivocarse, de gestionar conflictos*

El líder está llamado a adoptar un estilo de animación y de gobierno en la perspectiva de una sana y sabia capacidad de "arriesgarse".

- *En formación continua y permanente*

El líder es también una persona que está siempre necesitada de conversión y de formación permanente, es decir, de "construirse-formarse" continuamente para vivir en plenitud y autenticidad la misión que le ha sido confiada, de adquirir las competencias necesarias para realizar su misión. Se necesita la actitud de "docibilitas" para dejarse formar y transformar continuamente. Madre Mazzarello lo expresa con su propio lenguaje: «*Es la mano de Dios que obra en vosotros*» (C 66,2).

- *Capacidad de conjugar amabilidad y firmeza*

En el servicio de animación y de gobierno de Madre Mazzarello se armonizan la energía y la dulzura, la bondad y la firmeza. «*Se hizo amar sin frivolidades y fue temida sin oprimir ni humillar*» (Enrichetta Sorbone, in *Summarium* 279). «*Había máximo orden [en Mornese] – asegura sor Ottavia Bussolino – pero no se sentía el peso de la autoridad: tanto porque la Sierva de Dios gobernaba con firmeza, aunque sin rigor; y porque las hermanas estaban deseosas de avanzar en la virtud y de cumplir los deseos de la Madre*» (Ottavia Bussolino, in *Summarium* 74).

- *Animación en la optica de la sinodalidad*

El estilo relacional y de liderazgo de la comunidad creada y animada por María Dominga Mazzarello se basa en el compartir, las relaciones interpersonales, la reciprocidad y la implicación de todas, conscientes de que

la misión educativa requiere un conjunto de intervenciones: FMA, educadoras/es laicos, responsables de la comunidad, las familias de las internas y las propias niñas. Su modo de animar la comunidad tiene el carácter de una presencia vigilante y buena, flexible y atenta a las necesidades de cada uno, como en una familia donde la convivencia está impregnada de respeto, dulzura, bondad y alegría.

### 3. Madre Mazzarello: promotora de otras líderes educativas

*Los líderes generan otros líderes y es así que el liderazgo se convierte en un proceso compartido y comunitario y en un verdadero camino de formación. Madre Mazzarello supo promover y potenciar los talentos de liderazgo de otras hermanas, ayudando a salvaguardar, desarrollar y ampliar el carisma hacia los colaboradores, bienhechores, exalumnas, familias de las jóvenes, etc.*

#### ✓ Liderazgo generativo, educativo y con *autoridad*

Maria Dominga Mazzarello encarna una «*autoridad que actúa de tal manera que pone a los demás en condiciones de seguir generando, de crecer; y ayuda a crear las condiciones para que esto suceda, para que otros puedan ir incluso más allá del trabajo de quienes los precedieron*».<sup>1</sup>

Se trata de vivir una "**sororidad**", una "**amistad social**" como **mediación de amor**, de implicación, de responsabilidad y de crecimiento, de enriquecer la pluralidad, de valorar lo mejor de las demás personas, de fortalecer la libertad de los demás, de convertirse en compañeras/os de camino, de vivir la interdependencia de los dones (cuerpo de Cristo)...

De hecho, el estilo relacional y de liderazgo inaugurado por Don Bosco y Madre Mazzarello favoreció el surgimiento de otras figuras destacadas que enriquecieron el patrimonio carismático del Instituto y colaboraron para crear un ambiente educativo propicio al crecimiento integral de todas. Muchas de ellas han sido reconocidas por su fuerte autoridad, condición indispensable para que una persona adulta pueda ejercer un liderazgo educativo válido hacia niñas/os y jóvenes.

El liderazgo educativo encuentra resonancia en diversas figuras de la primera comunidad y de las primeras generaciones de FMA. Por poner algunos ejemplos: la red de relaciones de madre Emilia Mosca y Marina Coppa, como consejeras escolares, con las distintas autoridades escolares y de Elisa Roncallo sobre todo con los oratorianos, sus familias y bienhechores.

#### ✓ El liderazgo de las FMA visto por exalumnas

El entorno comunicativo-relacional creado en Mornés, basado en la animación generativa, educativa y transformadora de vida, ha marcado la vida de las estudiantes. Muchas de ellas llevaron consigo el método y el modelo relacional a su entorno, a su vida y a su misión, en la escuela o en la familia.

«En realidad - como nos recuerda Piera Cavaglià en su documentado estudio sobre la escuela de Nizza Monferrato - la mayoría de las estudiantes, aunque no eligieron la vida religiosa, no dejaron de considerar la escuela como un lugar de referencia constante y como una fuente esencial de valores e inspiraciones educativas. Lo demuestra la carta de Adele Laiolo Notando, directora educativa de Capriata D'Orba (Alessandria), que, recordando el período de sus estudios, escribió a la Directora de la sección de antiguas alumnas de Nizza Monferrato: "¿Y quién puede olvidar a las dulces Hermanas que nos hicieron niñas traviesas, maestras modelo, esposas fieles y madres sublimes en el sacrificio diario? Todo lo que hay de bueno en mí se lo debo a mis Educadoras de Mornés y Nizza Monferrato, cuyo nombre tengo impreso en mi corazón con el de Don Bosco y María Auxiliadora, y de cuyo ejemplo surge el deseo de realizar actos cotidianos de virtud. ¡Oh! ¡Repetid, vosotras que tenéis la suerte de ver a las queridas Hermanas, que Adela Laiolo, hoy esposa feliz, ama a sus maestras, de las que aprendió el arte de ser feliz y de hacer felices a los demás!"».<sup>2</sup>

<sup>1</sup> MARTINELLI Monica, *L'autorità generative*, in *Consacrazione e servizio* LXXI(2022)3, 65.

<sup>2</sup> CAVAGLIÀ, *Educazione e cultura per la donna* 299-300.



De particular interés para comprender la relación de liderazgo de las docentes que se establece entre y con las alumnas son **algunos artículos escritos por las propias alumnas con motivo del vigésimo quinto aniversario de la fundación de la Escuela (1904)**. Recuerdan, sobre todo, la seriedad del ambiente escolar, la competencia y la autoridad de las profesoras, la solemnidad de las fiestas, los teatros, los paseos, el clima sereno y serio que se sentía y del que todas eran corresponsables.<sup>3</sup>

Es interesante notar que ya en 1881 en Nizza Monferrato, durante el tercer aniversario de la muerte de Madre Mazzarello, las "exalumnas" de Mornés y Nizza participaron en un acto de gratitud y afecto por la educación recibida. Son las primeras exalumnas, es decir, aquellas alumnas, que conocieron directamente a Madre Mazzarello.

De estos testimonios podemos ver un ambiente donde se viven relaciones interpersonales basadas en el espíritu de familia, la autoridad y la confianza. Reflejan las relaciones transformadoras vividas en los ambientes salesianos, la fuerza proactiva y misionera de un estilo comunicativo apostólico-educativo en un ambiente familiar, que las exalumnas trajeron consigo y trataron, a su vez, de vivir y dar testimonio en su familia y en su comunidad, en la sociedad según su vocación específica en la Iglesia.

Sin querer concluir...

De lo que surge de los documentos eclesiales, actualmente existe una necesidad apremiante de **un liderazgo que sea una presencia generativa y transformadora**. Es una tarea que "exige una presencia constante, capaz de animar, de proponer, de recordar la razón de ser de la vida consagrada [y de las asociaciones], de ayudar al pueblo a quien se le ha confiado una fidelidad siempre renovada a la llamada del Espíritu"(RP 24).

Al actuar el Sistema Preventivo, María Dominga, la primera comunidad de Mornese y muchas exalumnas **ejercieron auténtica auctoritas (=autoridad)**, es decir, fueron mujeres capaces de hacer crecer la vida en la misión. La autoridad no expresa la idea de un poder directivo, sino de una verdadera fuerza generativa, tan necesaria hoy para animar, gobernar y educar a las generaciones futuras.

En fidelidad al carisma y a los Fundadores, las FMA y las exalumnas no pueden concebirse como un ser solitario. Más bien, están llamadas a ser protagonistas dentro de las comunidades y en la Asociación de Exalumnas, en la Familia Salesiana y en la Iglesia.

Para los exalumnos se trata de vivir un liderazgo generativo que agrupe a los socios, promueva la unidad y la comunión, recuerde la razón de ser de la Asociación y favorezca el desarrollo de los valores salesianos en los que se basa la Asociación. Por tanto, es un liderazgo carismático y basado en valores lo que caracteriza a la alumna como "salesiana".

---

<sup>3</sup> Cf AA.Vv., *Ricordi delle feste giubilari in rendimento di grazie a Dio e a Maria Ausiliatrice – 1878-1904 – Istituto N. S. delle Grazie*, Nizza Monferrato, Tipografia Croce 1904, 23-59.